EL ARTE DE MANDAR

PRINCIPIOS DEL MANDO

PARA EL USO DE LOS
OFICIALES DE TODOS LOS GRADOS

OBRA ESCRITA EN FRANCES POR
ADNRE GAVET

I N D I C E

A LAS NUEVAS GENERACIONES DE OFICIALES

"El Arte de Mandar", que el E.M.G.E. reedita por cuarta vez, es una obra escrita por su autor en 1899, pero que, sin embargo, sus pensamientos y las enseñanzas que de su lectura se desprenden la convierten en una fuente de consulta, siempre actual y permanente.

Sus páginas están empapadas en el espíritu cívico – militar que les imprimió su autor y llevan un mensaje de fe, de honor y dignidad, que constituyen la trilogía filosófica fundamental de la carreta de las armas.

Cierto es que los Ejércitos modernos se caracterizan por la enorme cantidad de efectivos y un armamento complejo y tecnificado de enorme poder destructor, pero en definitiva el hombre sigue siendo rector de la voluntad y dueño absoluto del triunfo o fracaso.

Nada se obtiene con fuerzas poderosas si ellas no están animadas del espíritu real de la victoria, porque su acción podrá destruir y sembrar el caos, pero jamás saboreas la paz verdadera del éxito definitivo.

Es indudable, entonces, que la guerra total con todos sus horrores exige más que nunca la formación y desarrollo de virtudes colectivas llamadas a servir de base en la preparación del Ejército y de pilar fundamental a la conciencia nacional.

Enseñar esas virtudes es tarea principal del Oficial, convirtiéndose así en un maestro de la juventud. Una doctrina mística deberá caracterizar cada uno de sus actos, sembrando el patriotismo, el valor, coraje y voluntad y siendo un ejemplo permanente de abnegación, de lealtad y cumplimiento del deber.

Sólo es posesión de esas virtudes, que constituyen la esencia misma de la disciplina, podrá lograr llevar a cabo su papel de maestro y dominar el arte de mandar, para ser respectado y obedecer en los momentos del triunfo o de fracaso.

Únicamente llegando al corazón de sus hombres, en una atmósfera de confianza y alumbrando a su alrededor con la llama de la justicia, tendrán a su lado el afecto y lealtad de sus subalternos, quedando apto para cumplir con ellos a toda costa cualquier misión.

Por otra parte, no debemos olvidar que en la etapa materialista que vive la humanidad, las FF.AA. constituyen el último baluarte de los ideales más puros y nobles, siendo, en consecuencia, deber de ellos conservar intacta su gloriosa tradición histórica.

No cabe duda entonces que "EL Arte de Mandar" es un libro esencial para guiar la conducta profesional de todo Oficial, hasta hacer de él un verdadero modelo de virtud y honor.

El Estado Mayor General del Ejército patrocina esta cuarta edición de "El Arte de Mandar", dedicada a las nuevas generaciones de Oficiales de la Institución y de sus camaradas de la Defensa Nacional, seguro de que sus enseñanzas seguirán germinando invariablemente en pro de la eficiencia de sus FF.AA. y de su grandeza de Chile.

Santiago, noviembre de 1981.
JULIO CANESSA ROBERT
Mayor General
Jefe del E.M.G. del Ejército.

ADVERTENCIAS DEL AUTOR.

Los principios del mando pueden ser formulados en unas cuantas frases. Algunas páginas son necesarias cuando se pretende demostrarlos y ahondar su concisión en el alma del lector. Al entregarlas a la publicidad no persigo otro objeto.

Este estudio se divide en dos partes.

La primera es un estudio experimental, un examen directo de las propiedades del mando, según observaciones que todo Oficial tiene ocasión de hacer en el ejercicio de sus funciones.

La segunda parte coordina las nociones así adquiridas, reconstituye el organismo el mando y lo muestra en su funcionamiento.

La naturaleza del mando no se comprende bien sino cuando se tienen previamente ideas claras respecto al medio orgánico dentro del cual funciona.

No obstante su sencillez, estas primeras nociones están bastante mal formuladas y poco difundidas. He debido ponerlas en evidencia y ordenarlas. Así es como he procurado definir la misión del Ejército, del Oficial, de los cuerpos de oficiales, etc.

Los estudios de detalle o las justificaciones razonadas de ciertos puntos han sido reunidas al fin del volumen, bajo la forma de notas ligadas al texto por medio de referencias. Aligerado así el texto, es más fácil seguir el encadenamiento lógico de las ideas; la demostración desarrolla mejor en el espíritu del lector.

No he podido evitar, a veces, hacer comparación o emplear un estilo figurado. Estas imágenes eran necesarias para hacer comprender mejor ciertas ideas que las explicaciones teóricas son importantes para poner a plena luz.

Solamente a un deseo de lograr la mayor claridad deben atribuirse estos esfuerzos de expresión, que pasarían, fácilmente por presunciones ambiciosas de estilo.

La única ambición que me queda es explicar y vulgarizar el arte de mandar, elemento de fuerza esencial del Ejército, que no es ni tan conocido ni tan practicado como pudiera desearse.

Le Raincy, enero 1ª de 1899.

ESPIRITU GENERAL EN QUE SE INSPIRAN LAS DIVERSAS PARTES DE LA OBRA.

La función del Ejército es la ejecución del deber nacional de guerra que se impone a veces a los pueblos. La abnegación del Ejército, del Oficial, del soldado es un deber cívico para con la Nación.

El deber del soldado no es sino una forma del deber del ciudadano; es el deber ciudadano para con la Patria cuando desempeña su función de soldado.

La disciplina no es un servilismo, sino el deber del hombre libre. No es otra cosa que el deber militar del ciudadano para con la Nación, claramente formulado y garantido en su ejecución por las sanciones necesarias.

La subordinación es este mismo deber, libremente aceptado por los buenos ciudadanos, bajo la forma impuesta por la estructura jerárquica del Ejército, cuando cumplen su deber de soldados.

El Oficial es el maestro ejemplar y autorizado del deber cívico de guerra. Este título le da derecho a la obediencia y al respecto de los jóvenes, a quienes tiene la misión de facilitar el cumplimiento de su deber cívico de guerra.

No hay misión más hermosa que la del Oficial. No hay autoridad más evidentemente legítima e indiscutible que la suya ni otra más altamente moral.

En tiempo de paz hace, fabrica el ejército. Es el perpetuo enmendador de todo aquello que puede malearlo. Los cuerpos de Oficiales son los centros de vida y de moralidad de la Institución. Su valor moral constituye la fuerza del Ejército.

La Bandera es el emblema personal que la Nación confía a sus soldados para hacerse presente entre ellos y reanimarlos en ciertos momentos, como una orden imperiosa de cumplir el deber.

El Oficial es quien sabe siempre donde está el deber, y que está siempre listo para enseñarlo con su ejemplo.

La represión no ha sido hecha sino para encauzar en la práctica del deber a aquellos que lo eluden, o eliminarlos del Ejército, en caso necesario, si llegan a ser elementos perniciosos.

Obrar por intimidación es enseñar a los soldados a tener miedo. Es preciso apelar constantemente a los sentimientos del deber, del valor, de la altivez, de la energía, de la dignidad personal.

Lo que el soldado y el Oficial deben comprender es que colaboran en común, jerárquicamente, pero en un pie de igualdad dignidad cívica, en un mismo deber nacional.

PRIMERA PARTE.

Observaciones razonadas sobre la naturaleza y propiedades del mando.

I EL MANDO, ARTE PROFESIONAL DEL OFICIAL.

El arte de mandar es el arte profesional del Oficial. Cada Oficial debe buscar, por un esfuerzo de reflexión personal, cómo ejercer los principios del mando.

Comenzaremos estudiando el arte de mandar por si lado práctico y en este sentido lo definiremos por “el arte profesional del Oficial”.

El Oficial es “aquel que ha hecho profesión de mandar”; si no se sabe mandar, no se es más que un simulacro de Oficial, “un portagalones”. La ineptitud para el mando es para él el vicio prohibitivo absoluto, el que excluye precisamente de la función.

El mando es la función característica del Oficial, Fuera del Ejército no hay mando en ninguna parte, y en el Ejército, sólo el Oficial es el que manda y el mando constituye su oficio.

Sólo el Oficial manda, en a aceptación completa del término; sólo él ejerce el arte de mandar. Los Suboficiales y las Clases tienen también cierta parte de mando, y aun a veces, en determinadas circunstancias de la guerra o cuando se elevan por su valer personal más allá de las funciones de su grado, pueden llegar a la concepción y ejercicio del arte de mandar; pero sus atribuciones normales son más restringidas; su papel, en lo general, es el de hacer ejecutar las órdenes, observar las consignas, aplicar las prescripciones de detalles y asegurar la marcha regular del servicio diario.

La acción del Oficial es distinta. Si se considera a los Suboficiales y a las Clase como el Contramaestre de una fábrica, los Oficiales son los Ingenieros. Aquéllos hacen observar estrictamente las consignas de los diversos talleres, y éstos son los verdaderos dueños de las fuerzas que obran en su contorno: son los únicos que saben dirigir su empleo, los únicos que conocen su origen y la naturaleza de sus efectos.

El Oficial está obligado, por su mismo título, a ejercer el mando no como rutina, sino como una ciencia especial que debe conocer a fondo, cualquiera que sea el grado más o menos elevado que posea. Para poder mandar debe estar, como luego se dice, “en el secreto de los dioses”, es decir, estar en posesión de los principios primordiales, de encontrar la luz de estos principios bajo las fórmulas de las prescripciones reglamentarias y poder recurrir directamente a ellas para fijar su conducta. Es el dueño del arte de mandar: “he aquí lo que significa el galón que ostenta”.

La autoridad del Suboficial o Clase se apoya sin duda, como la del Oficial, en el principio de la subordinación disciplinaria absoluta; esa autoridad es, si se quiere, igualmente sagrada; el Código Militar reprime indistintamente la falta de obediencia, el ultraje, la amenaza, las vías de hecho del subalterno hacia el superior, sin tener en cuenta el grado más o menos elevado que ocupe este último en la jerarquía. La autoridad de los superiores de todos grados tienen el mismo origen y la misma base; como en el vértice de escala; pero esta misma fuerza común la miran y emplean de manera distinta el Suboficial y el Oficial.

Además, esta diferencia resulta de la naturaleza misma de las cosas, y en todos los ejércitos se la encuentra igualmente caracterizada. En suma, debe entenderse que todo aquel que recibe el título de Oficial no ejerce sus funciones solamente como un oficio diario, sino como un arte del cual los principios.

En todas partes, también, se atribuye a la calidad de Oficial una educación primaria sólida. Las apersonas que no la poseen están casi inevitablemente sujetas a sufrir un gran número de influencias: la influencia de las tradiciones, de las buenas o malas costumbres, de la rutina y, sobre todo, la del medio en el cual viven. Su personalidad moral no está formada, por decir así; no han adquirido la facultad de arreglar sus hábitos según principios razonados. Todo lo que se puede pedir de ellas es que tengan buenos instintos, valor, energía en la acción y que acepten dócilmente el impulso que se les imprime.

Para mandar se necesita algo más: es preciso estar acostumbrado a una gran actividad intelectual para poder pasar con firmeza del pensamiento a la acción; es necesario estar convenientemente preparado para tomar como guía, con resolución, los principios superiores, los únicos que quedan en pie en tiempo de guerra, cuando nada subsiste de las rutinas del tiempo de paz, cuando las prácticas del cuartel y del campo de maniobras quedan desorientadas, impotentes e inertes.

Hay, por otra parte, circunstancias en la guerra en que la autoridad del jefe nace visiblemente de la confianza que inspira su valer intelectual y moral. Se le juzga en posesión de un principio superior de decisión; se cree que siempre sabe lo que se debe hacer, aun en el caso en que fallan las reglas comunes; se le obedece, aun sin comprenderlo, como en el incendio de una fábrica el obrero obedecerá ciegamente al ingeniero, a quien oiga mandar: "Romped ese tubo, abrid esa comunicación, tirad ese soporte…"

En tales circunstancias graves, el jefe debe estar en condiciones de poder mandar "en medio del extravío general" por dos razones: primera, porque está en posesión del principio teórico que hay que aplicar y después porque su educación sólida le ha dado una facultad infinitamente rara: "La de poder pasar inmediatamente, con confianza y resolución de la concepción teórica a la acción".

Nuestros Suboficiales y Clases no han tenido, en lo general, antes de su entrada al Ejército, ni el tiempo ni los medios de adquirir los primeros elementos de esta fuerte constitución moral; son sin duda capaces de la mayor abnegación y dignos de ser estimados, pero tienen necesidad de reglas formales y de la dirección constante del Oficial para determinar sus actos.

En consecuencia, sólo el Oficial es el que puede ser definido exactamente por "aquel que sabe mandar".

¿Dónde y cómo aprenderá el Oficial ese arte de mandar que es su propio arte "profesional"? La fuente más clara en tal materia nos parecería encontrarse en los "*Principios de la subordinación",* que forman el preámbulo del reglamento para el servicio interior. Estas reglas están perfecta y admirablemente fundadas, pero ellas constituyen la subordinación y no el mando. Claro está, "a priori", que estos dos términos designan cosas diferentes aunque conexas; pero como los principios de la subordinación son los primeros que se encuentran a la mano, y como, por otra parte, los principios del mando no se encuentran enunciados, se ve uno inducido naturalmente a servirse constantemente de los primeros, tan claros, tan cómodos, tan bien enunciados, y a adaptarlos siempre y en todos los casos, sobre todo en aquellos en que habría q aplicar principios de mando que no se conocen. El error es grave: de esta manera confundido el mando se transforma en un ejercicio diario de subordinación jerárquica y se llega, sin sentirlo, a constituir en un deber el "subordinar" lo más posible a los subalternos, a la vez que subordinarse uno mismo a todos los propósitos de sus jefes. Entonces el servicio se viene a convertir en rehusarse a sí mismo toda la iniciativa, a la vez que a impedir cuidadosamente que la tengan los subalternos, puesto que la iniciativa es una cosa, por lo menos, extraña a la subordinación.

Así es como, con las mejores intenciones del mundo, un Oficial puede llegar, por falta de reflexión y estudio, a ejercer su mando de una manera detestable.

No estando formulados los principios del mando en ninguna parte, toca al Oficial el establecerlos por sí mismo y por sus propias reflexiones (1).

Y aun cuando estos principios estuviesen formulados, sería necesario estudiar la manera de establecerlos de nuevo, por decirlo así, por un esfuerzo intelectual personal; porque, en efecto, estando destinados a tomar la forma de reglas prácticas para determinar nuestro modo y dirección de obrar, no basta que estas reglas estén apoyadas por una autoridad exterior, sino que es necesario que los hagamos nuestros y que existan en nuestro espíritu, en el estado de convicciones definitivas, como otros tantos resortes dispuestos a distenderse en cualquier momento dado, sin exigir ningún esfuerzo ni producir conmoción.

Si los principios del mando nos fuesen presentados simplemente como reglas impuestas o como rutinas, los aplicaríamos maquinalmente, sin pensar en ellos, con tal que fueran cómodos y que su acción no tuviera un gran alcance. Se les observaría como se observan otras tantas prescripciones y usos de valor secundario que nos obligan, por ejemplo, a tener un uniforme de corte y color designados o a mandar dar un toque a determinada hora.

Pero cuando se trata de un caso grave, tal vez el de comprometer la vida de los soldados que nos han sido confiados, o el aventurar una derrota…, el principio de acción que debe resolvernos no tendrá a nuestros ojos la certidumbre suficiente si no lo hemos establecido y verificado personalmente. En los momentos críticos no estaremos en condiciones de obrar inmediatamente y con firmeza sino cuando se encuentre en nuestra cabeza o en nuestros corazones un principio del cual, por decirlo así, esté seguro nuestro ser moral.

Esta convicción, resultante de la reflexión personal, es igualmente necesaria en las circunstancias ordinarias del servicio, para dar a la acción del mando la persistencia que ha de hacerla eficaz. Un hombre inteligente no se dedica a un trabajo sino cuando lo ha comprendido.

Es, pues, indispensable que el mando sea objeto, por parte del Oficial, de un estudio personal. Nosotros vamos a hacer este estudio por nuestra cuenta, pero toca a cada uno de nuestros lectores el irlo analizando punto por punto si quieren sacar de él sus resultados.

I I ELEMENTOS DEL MANDO. – PRIMEROS DATOS ANALÍTICOS

Mandar es gobernar. – Los primeros elementos morales del jefe son: la inteligencia, el carácter y, sobre todo, la abnegación.

Hasta ahora me he limitado a comprobar que el mando es la característica del Oficial; vamos en seguida a estudiarlo en sus manifestaciones y tratemos de entresacar su naturaleza y sus elementos.

¿El arte de mandar…? Seguramente que sí constituye un arte el hacerse obedecer, pero además es otra cosa. Cuando un Coronel dice: "Tal Compañía está bien mandada y tal otra no", ¿se entiende simplemente que la una obedece y la otra no lo hace? Seguramente que no; que se obedece en ambas; solamente que en una os encontráis con un Capitán que, gracias quizás a qué secreto, llega, sin esfuerzo aparente, a tener una compañía bien disciplinada y bien instruida. Sin castigos, sin ruidos, sin arrebatos de ninguna especia obtiene todos los resultados que desea: a su derredor todo funciona con alma y regularidad, y aun en la guerra estas cualidades continúan con un carácter de fuerza soberana, a semejanza del juego suave y firme de los músculos de un hombre vigoroso.

En la otra compañía la máquina funciona también, no cabe duda, y sorprendería que no fuera así en plena paz y entre los cuatro muros de un cuartel, con los enormes medios de acción de que se dispone; pero, si la máquina marcha rechina demasiado y deja mucho que desear en cuanto a su rendimiento. Allí también el Oficial se dedica a su tarea y se fatiga en esfuerzos, apela constantemente a la subordinación jerárquica, agota los medios de acción extremos, grita y castiga, atribula a su gente y nunca llega a tener entre sus manos la tropa segura, calmada y fuerte que su vecino ha sabido crear sin trabajo aparente. El uno sabe mandar y el otro no. El uno es como un obrero hábil en su arte y el otro es como un mal aprendiz, que a despecho de sus esfuerzos, constantemente echa a perder su obra tratando de hacer de todo y para todo un ejercito de gran fuerza; su incapacidad le hace encontrar resistencias por todas partes; pega a golpes redoblados a todos lados para hacer aquélla, acumulando sobre la obra las trazas irreparables de su incompetencia, y termina por arrojar lejos de si las herramientas que debe manejar, declarándolas detestables.

Este rasgo es característico. El jefe que se consuela de su impotencia acusando de mala voluntad o incapacidad a sus subalternos no es, en el arte militar, mas que un mal aprendiz.

El Oficial que es digno de este nombre ejerce su mando según principios firmes, conoce exactamente lo que se debe hacer y aplica a ello su voluntad de una manera constante. Gracias a la seguridad y continuidad de su acción. Siempre aplicada en el sentido deseado, es como llega a los más maravillosos resultados.

El *portagalones* manda, por decirlo así, por fuerza al día nada más, según sus inspiraciones lucubraciones del momento, mezclándose en todo, obstruyendo la acción de sus subalternos, dando de un día a otro ordenes contrarias, olvidando las que ha dado antes y dejándolas caer en desuso, sin comprender otra cosa mas del mecanismo que debe conducir, sino solamente que él es el amo y puede hacerlo marchar o detenerlo, invertirlo o desbaratarlo según su fantasía, a semejanza de un niño que divierte en romper sus juguetes.

Un *portagalones* puede, aun sin conciencia de ello, desorganizar todo en la unidad que se le ha confiado, destruir la disciplina, detener la instrucción, esparcir en su derredor con las ideas más falsas el descontento general, hacer detestar el servicio y, en fin, desmoralizar a su tropa. Y cuando todos estos desórdenes vienen a parecer a la vista por los resultados de todas clases, por las dificultades de un servicio entorpecido, por los actos de indisciplina, por la necesidad de repetidos castigos.:, ya le veréis acusar de mal espíritu a su tropa, de indisciplina o ignorancia a

sus subalternos y aun a la dirección impresa en el servicio por sus Jefes: en suma, acusará a todos y a todo lo que le rodea, menos a sí mismo.

¿En qué consiste, pues, este arte precioso de mandar, que algunos poseen y otros están condenados a no adquirir jamás? Esto es lo que vamos a tratar de establecer.

El término "mando" se aplica desgraciadamente a varias cosas distintas; de aquí nace una causa de error.

Se mandó a la tropa una acción determinada, como una maniobra, un movimiento, la ejecución de un fuego de salva o de una marcha hacia delante o hacia atrás. En este caso el Oficial no hace más que exigir que su tropa ejecute esas diversas acciones, y en este sentido manda también a su tropa no sólo en el campo de batalla o en vista de una acción táctica sino también en el servicio de paz, dando instrucción, ya en el terreno de ejercicios o aun en el Cuartel.

En suma, el Oficial manda siempre y en todas circunstancias, si el atiende uno al sentido de la palabra sin profundizar su significado; pero en el fondo el mandar una compañía en tiempo de paz e instruirla, disciplinarla y darle y conservarle todo su valor es muy distinto del mismo mando en el tiempo de guerra, bajo los fuegos o en el asalto. Nada hay de semejante en los dos casos; ni el objeto, ni los medios empleados, y ni aun las cualidades necesarias al jefe para obrar eficazmente.

En rigor, sería precioso el uso de varios términos en lugar de uno solo: el jefe "ordena" ciertas cosas, pero "enseña o aconseja" otras; "mandar" a su unidad en el combate; la "administra", la "instruye" la "gobierna" en todo tiempo, y este último término es en suma el más generalmente aplicable; el jefe ejerce en su tropa una acción de gobierno, porque tiene a su cargo todo lo que le concierne: derechos, deberes, servicio, orden, conducta, moralidad, instrucción…, todo se encuentra gobernado por él.

El Oficial es también un jefe militar en estas diversas atribuciones, y debe estar siempre en condiciones de hacer sentir su autoridad, llegando el caso; por lo que es claro, debe saber emplear los medios distintos para mandar, para instruir, para administrar, para "gobernar". La instrucción no se comunica por una serie de órdenes ni el valor moral se adquiere por la fuerza de la compresión.

El mando, cuando se entiende por tal el "gobierno" de una unidad, tiene sus principios y procedimientos que es indispensable conocer. Miraremos aquí el mando tomando en este sentido especial y permaneceremos enteramente fuera del arte militar, de la táctica, de la estrategia y de la administración. Lo que queremos tratar aquí únicamente es la acción de "gobierno" por la cual el jefe llega a mantener, y desarrollar, el organismo de guerra colocando bajo sus órdenes y a comunicarle la fuerza que debe poseer.

Gobernar una unidad es cosa singularmente difícil, y pocos oficiales llegan a conseguirlo de una manera de todo punto satisfactoria. Basta mirar a nuestro derredor para convencerse cuán entorpecido está el servicio y cuán penoso y difícil es el asegurarlo: tal parece que el funcionamiento del Ejército tiene algo de anormal, de extraordinario: que no puede obtenerse sino a costa de grandes esfuerzos y sufrimientos, aun en el tiempo de paz.

Y, sin embargo, algunos llegan a mandar con gran facilidad y firmeza y, bajo su dirección, el servicio que se ejecuta como por si mismo, y la tropa, absolutamente adicta, está entre sus manos, dispuesta a todo género de esfuerzos.

¿Qué es precioso hacer para llenar las funciones de Oficial con un resultado semejante? y ¿cuáles son las dotes que debe poseerse en sí mismo para alcanzar esta capacidad extraordinaria?

En primer lugar, es evidente que el jefe debe tener la concepción clara del objeto que se propone alcanzar y la del objeto claro de sus funciones. Después, le es necesaria la fuerza moral para marchar a su fin, venciendo todo obstáculo, y por último es precioso que tenga para si mismo una razón para marcar al objeto, alguna cosa que le excite a consagrar sus fuerzas a la obra.

"Ver", "Poder" y "Querer": he aquí los tres elementos de acción.

"Inteligencia", "Carácter" y "Abnegación": he aquí tres cualidades primordiales del jefe, y de estas tres cualidades, la última es la que precisa poseer en el más alto grado. La inteligencia será la que nos alumbre el camino que debemos seguir; el carácter será, en lo moral, el equivalente a los músculos vigorosos que nos conduzcan a la meta, y la abnegación es la fuerza pasional que nos incitará sin descanso a marchar hasta el fin a toda costa. Por lo tanto, la abnegación viene a construir el resorte de nuestras acciones.

III ELEMENTOS DEL MANDO

Verificación de los principios precedentes por medio de la observación.

Ejemplos de procedimientos de mando, buenos y malos.
-Su valor depende siempre del gradote inteligencia, de carácter y de abnegación del jefe.

Observamos ahora en derredor nuestro. Estudiemos a los oficiales que mandan bien, es decir, a aquellos que obtienen todos los resultados deseados; estudiemos, y especialmente, a los que mandan mal; remontándonos a la causa de las faltas es como se llega más seguramente al origen de los principios.

La renunciación de sí mismo, resultado de la consagración a la cosa publica, nos aparece como el elemento principal de la facultad de mandar.

Un ligero examen de esta cuestión nos hace comprender fácilmente que todas las preocupaciones personales que un Oficial introduce en el manejo de su unidad constituyen un obstáculo y producen una desviación. El amor propio, la vanidad, la ambición, por ejemplo, son cosas que falsean el mando.

Imaginaos –para hacer resaltar más estos defectos extremándolos- un jefe bastante infatuado para desear que todo el mando gire en derredor suyo, un hombre que se instala en su empleo como un medio organizado especialmente para satisfacer sus deseos, sus fantasías, sus vanidades, para ponerlo de relieve y adorarlo con el brillo de la autoridad…

Semejante hombre sólo desea ver en torno suyo rostros tímidos admiradores. Llega con aire imponente, lanza por doquiera miradas arrogantes, interpela rudamente a todos cuantos se le aproximan y en toda ocasión afirma su autoridad por los medios más coercitivos: amonestaciones duras y públicas, decisiones violentas acompañadas siempre con múltiples castigos. Desde que él aparece es preciso que todos corran, se afanen o se humillen. Estas clases de personas no toleran en derredor suyo a nadie que contrarreste su autoridad. Confiadles una tropa dócil y abnegada, despierta, vigorosa, llena de iniciativa y empuje, y os devolverá algunas semanas después hombres y cuadros descorazonados, descontentos, agriados y recelosos, que permanecerán inertes frente a vosotros, resignados y escépticos. El *portagalones* habrá logrado, en una vuelta de mano, hacer de su tropa un rebaño.

He ahí los resultados prácticos de la acción malsana del fatuo que pretende ver en su grado una especie de pavés, en que su personalidad se impone al temor y a la admiración de los hombres.

Esta primera falta del mando tiene su origen en el abuso de la función, empleada para la satisfacción de pasiones o de conveniencias personales.

El ambicioso estará inclinado a valerse de su servicio como de un medio para poner en evidencia sus capacidades efectivas o para aparentar la posesión de las que le falten. Adoptará el semblante severo, la palabra cortante y la actitud imperiosa, que es costumbre atribuir a los grandes capitanes. La instrucción diaria, los ejercicios y las maniobras los ejecutará con el deseo constante de llamar la atención y provocar la admiración, si es posible; y a veces impondrá, si es preciso, sacrificios inútiles a la tropa fatigada. Una vez más quedará comprometido el mando, debido a la falta de abnegación del jefe.

Considerad, si queréis, un carácter más vulgar, de sentimientos más comunes; un Oficial que tenga bastante conciencia para desear sinceramente el bien del servicio, pero sin la suficiente fuerza de voluntad para imponerse tareas o pruebas demasiado fuertes. El mal no resultará mucho menor; la acción del mando será débil y vacilante; a veces escurrirá el bulto, para ahorrarse molestias o diligencias complicadas; otras veces callará súbitamente para evitar compromisos, como suele decirse; todo quedará esbozado, inconcluso, incierto o dispuesto

ambiguamente para eludir responsabilidades. La profesión altiva y emprendedora por excelencia no será sino un vulgar empleo y el servicio se transformará en una verdadera prevaricación.

Para dirigir bien a vuestra unidad debéis ante todo hacer abstracción de vuestra persona, de vuestros intereses, de vuestras pasiones, cosas todas ellas buenas para desviar vuestra acción de su finalidad verdadera. Vuestra autoridad, vuestras insignias, no os han sido otorgadas para vuestra propia satisfacción; los honores y las demostraciones de respeto no se dirigen a la persona, sino al grado que representa, y si uno u otro de estos militares sintiese el cosquilleo de la vanidad por las consideraciones obligatorias de que es objeto, bueno será que se reprima y pida consejos al buen sentido. Las insignias de grado son como las reliquias, para llevarlas dignamente hay que precaverse de ciertas ilusiones vanidosas.

Por lo demás, si pretendéis mistificar a vuestros inferiores respecto a vuestro valor personal, por una serie de artificios, por una exhibición de actitudes, de aires y de ademanes estudiados, y de palabras, os equivocáis completamente. Cierta dosis de inteligencia, un gran deseo de agradar y pocos escrúpulos pueden ser suficientes para engañar a un jefe; pero a un subalterno, jamás. Nada escapa a los subalternos, por la sencilla razón de que todo defecto, todo error del jefe recae sobre ellos en forma de efectos sensibles. Colmáis a vuestros hombres de palabras afectuosas…, pero la comida está mal y el ranchero sabe perfectamente que no os preocupa maldita la cosa; dais por sentada vuestra autoridad, vuestra estrictez disciplinaria…, pero todo escapa a vuestra acción y vuestras órdenes quedan sin cumplir, cosa de que, sin gran perspicacia, cualquiera se da cuenta.

Y si pretendéis daros aires de gran personaje, en lugar de mostraros tal como sois, ocurre siempre, tarde o temprano, algún roce que deja asomar la punta de la oreja, y el respeto aparente que continúan mostrándoos llega a ser entonces singularmente irónico dentro de la gravedad del mando.

Desear dirigir una unidad artificiosamente es procedimiento por demás engañoso y muy poco digno. La acción del mando debe ser sincera, leal y seria si se desea que sea educadora, moral y fuerte. Por otra parte, ¿de qué sirve gastar tanto trabajo en obras falsas, vanas y perniciosas, cuando la obra verdadera es tan sencilla y honorable?

Si queréis ejercer dignamente vuestro mando, prescindid de vuestra persona. Pensad en los graves deberes, en las pesadas cargas, en los resultados necesarios. Cuando estéis penetrados del espíritu de abnegación y de deber, tendréis un guía seguro y una fuerza invencible. Imposible será entonces que os extraviéis.

La vía es amplia y expedita; tenéis la misión de preparar vuestra unidad para la guerra. Cuando lleva uno consigo ese guía invisible, no hay error ni desaliento. ¿Quién pensaría en transformar su acción en una ridícula exhibición personal, teniendo tal principio bien arraigado en el espíritu? Ambición por el ascenso, deseo de agradar, complacencias, timideces…, todo ello está al margen de vuestra vía; no tenéis nada que temer ni que solicitar.

Que las recompensas oficiales vengan en seguida a vosotros, nada más justo; pero no podrían se ellas, para un alma noble, motivos para la acción. Moverse libremente, en la plenitud de su deber, sin tener que bajar los ojos ni inclinarse ante nadie (porque el saludo militar deja al hombre toda su estatura moral), crear y mantener con pasión las fuerzas que debe uno dirigir un día en servicio del país, ejercer sobre su tropa la más sólida, la más justa, la más legítima, la más sabiamente reglamentada de todas las autoridades que existen, tal debe ser la obra del Oficial. Ella tiene en sí misma y por sí misma satisfacciones incomparables, las satisfacciones elevadas de todos los conductores de hombre, realzadas y ennoblecidas, además, por el carácter de dignidad moral que les imprime la abnegación personal del jefe.

Comprender a si su profesión en conquistar y poseer definitivamente el fuego sagrado.

Por el contrario, sin esta convicción apasionada, nada es posible; la fuente de fuerza se encuentra agotada. La infatuación, que hace considerar los deberes del grado como medios para lograr ventajas u honores personales, es todavía menos perjudicial que la indolencia.

La indolencia es no ya tan sólo la deformación viciosa, sino el aniquilamiento liso y llano del mando; es el estado del alma del individuo que aprovecha todas las ventajas de una función, todas las remuneraciones de un empleo, pero que es demasiado inteligente para aceptar los deberes y las responsabilidades de éste. El sabe escabullirse, conservar todas sus comodidades, convencido como esta de que si otros se consagran valientemente a pesadas tareas es por pura ingenuidad y torpeza. Todo lo que es difícil todo lo que molesta él lo elude con habilidad y a veces con ingenio; mira con amable indiferencia y con perfecta independencia de sentimientos todo aquello quien no atañe a su propia persona.

No le atraen las exhibiciones vanidosas; se esquiva busca la sombra y el descanso. Su valor útil es el de un cronómetro sin cuerda o el de un cartucho sin pólvora

La indolencia es la plaga mas terrible que puede minar a un ejército. Casi siempre se presenta esa despreocupación como un defecto moral arraigado desde muy antiguo, a consecuencia de una educación inferior, una vida muelle y dedicada a los placeres fáciles, que han embotado en él el sentido del ideal, no dejándole anhelo alguno de abnegación. Es entonces moralmente, un impotente y la indolencia resulta del sentimiento que el sujeto tiene de su impotencia. Lo domina la cobardía moral irremediable, contra la cual no trata de reaccionar, contentándose con disimularla bajo las apariencias de un inteligente escepticismo.

En cuanto a la repugnancia que ciertas almas nobles manifiesta a veces por su profesión es determinada por circunstancias exteriores, por defectos de organización o de mando, que demuestran al Oficial la obra dañosa o el esfuerzo inútil.

El oficial no encuentra como ejercer el mando que le corresponde si su iniciativa es cortada. Si todo impulso le es prohibido, queda desalentado frente a su obra, abandonándose como un marino en un barco desamparado, sin vela y sin remos.

Si un jefe egoísta, vanidoso o sencillamente torpe quita al servicio su verdadero carácter; si hace que tomen por su eje sus pasiones o sus fantasías o su deseo de brillar, de exhibirse, de hacer valer su jerarquía o su poder, el subalterno mira con repugnancia esa obra tan falsa, se irrita por los repetidos ataques que le inflige una autoridad molesta y fútil, se abandona completamente, renuncia a todo trabajo, se vuelve escéptico y murmurador. El falso mando ha falseado la obediencia.

Estas debilidades se explican, pues, y aun a veces se excusan; pero el error del jefe no justifica en definitiva la falta del subalterno. No olvidemos tampoco que ellas pueden resultar de una falta de valor o de conciencia profesional. Si sentimos nosotros mismos algunas manifestaciones de escepticismo, que la meditación traiga la enmienda.

Desconfiemos también de esos pretendidos desalientos que suele uno fingir para excusar la falta al cumplimiento del deber. Si no sucede con frecuencia que el alma no obedezca a ningún resorte moral, ocurre a veces que necesita de un vigoroso impulso que la reanime.

Sería fácil proseguir este cuadro somero de las falsas direcciones impresas al mando por nuestras pasiones y nuestras debilidades. En todo caso, siempre se llegaría a la conclusión de que la abnegación personal en el servicio constituye el carácter esencial del jefe.

Tal es la idea capital que se abre paso al primer golpe de vista, cuando se examina el ejercicio del mando.

Las faltas del mando derivan rara vez de una falta de inteligencia. Desde luego, la inteligencia no falta jamás en el mismo grado que la abnegación, sin contar que tenemos sumo cuidado en demostrar la inteligencia, mientas que la abnegación se ignora o se oculta.

Esta preocupación de ostentar inteligencia se convierte muy a menudo en un vicio del mando.

El Oficial que presume tener inteligencia es propenso a hacerla resaltar a todo precio, aun a expensas del servicio. Su crítica es ligera e injusta; no escucha nada, no aprende nada, sintiéndose con luces suficientes para no desear otras nuevas.

La necesidad de una inteligencia verdadera, seria y activa es evidente; sería ocioso detenerse a demostrarlo. Pero para que nuestra inteligencia se aplique firmemente al oficio, es preciso lo amemos hasta la abnegación…, y aquí nos encontraremos otra vez con la abnegación personal o, lo que viene a ser lo mismo, con el espíritu de sacrificio, que se nos presenta como si siempre debiéramos encontrarlo en el orden de nuestro valor militar, cualquiera que sea la dirección de nuestras investigaciones.

El jefe que carece realmente de inteligencia está sujeto naturalmente a una cantidad de errores que sería fastidioso enumerar. Su ilusión capital y, por decirlo así, perpetua consiste en no percibir en el ejercicio de su profesión sino las cosas inmediatamente visibles y presentes, las formas exteriores o el funcionamiento maquinal. El no tiene la intuición de la obra, de su objeto, de sus medios, de las fuerzas que accionan el conjunto.

Sólo sabe hacer tomar a su tropa, en el terreno, formaciones aprendidas y ejecutar al pie de la letra las órdenes. Se mueve penosamente en un medio cuya naturaleza no comprende; aplica, con razón o sin ella, las prescripciones de sus jefes y las disposiciones reglamentarias. La unidad que él manda no existe a sus ojos sino para este solo objeto. Un manejo de armas perfecto, ejecutado en presencia del general inspector; las cuadras mantenidas conforme a todas las disposiciones reglamentarias…, he aquí la coronación ideal de su obra.

Esta misma falta de inteligencia la que nos induce a atribuir al papeleo el valor de las realidades. El jefe atacado de esta enfermedad moral exige informes, partes, notas, estados, resúmenes, etc; sólo ve las cosas militares a través de este aparato dudoso y a veces hasta la caligrafía representa para él algo más que un medio de expresión: tiene su valor intrínseco; y el servicio consiste en recibir y en suministrar papeles irreprochables en su forma y en su estructura. El papeleo se eleva entonces a la altura de un arte que merece ser estudiado y practicado por sí mismo: tiene sus principios inamovibles, sus reglas exigentes y se impone con tal insistencia que se llega a subordinar la acción al papel que lleva consigo.

En suma, el jefe sin inteligencia tiene, por decirlo así, en lo moral, vista demasiado corta. En lugar de los principios, demasiado lejanos para él, no percibe sino las reglas rutinarias que de ellos se derivan; si mira hacia el objetivo, no ve nada más allá de los resultados inmediatos, que no son, en definitiva, sino medios. Los busca entonces por ellos mismos. Los busca entonces por ellos mismos y se obstina en desarrollarlos, en perfeccionarlos, como si éstos tuvieran un valor real.

Para tales espíritus limitados, el manejo de armas no es ya un medio para servirse del arma, sino una especie de acción rítmica; la instrucción de tiro tiene por objeto obtener buenos *tantos por ciento*; la maniobra sirve para reproducir en el terreno los dispositivos reglamentarios, y la coronación del servicio es la revista de inspección general.

Estas gentes llegan a perder de vista, en la práctica, que la guerra es la función y la razón de ser del Ejército. Lo saben perfectamente, pero esta idea no es para ellos sino un concepto teórico; la guerra…, ya se ocupará uno de ella cuando llegue; pero ahora sólo se trata del servicio en tiempo de paz, el cual, para ellos, no tiene conexión con el servicio de guerra.

Cuando en un ejército el servicio está reglamentado en forma que desarrolle esta estrechez de espíritu, la preparación para la guerra se encuentra paralizada; las tropas, perdida la noción de su función, llegan a ser tropas de cuartel, de guarnición, de plaza de armas; son buenas únicamente para la parada y para cuidar el brillo del uniforme; la función de un Oficial no es ya sino un pobre oficio, bueno para la rutina y la servidumbre: de arriba debajo de la escala jerárquica, todos han comprendido mal su mando, y cuando la guerra estalla, el organismo militar, definitivamente falseado, es sólo un enorme utensilio de exhibición. Exhibición en todas partes, hasta en las más altas esferas, y se hace la ostentación hasta en la derrota.

La vida militar en tiempo de paz debe ser inteligente y moral si se quiere que el Ejército sepa reaccionar contra las rutinas y mantenerse apto para la lucha.

El carácter es más raro que la inteligencia. Oficiales hay que tienen la inteligencia despierta y aman su carrera; y sin embargo moralmente los sentimos débiles: ven claramente lo que sería necesario hacer, desearían cumplir honorablemente sus servicios, pero carecen, por decirlo así, de acción sobre sí mismos.

Son impotentes para imponerse reglas, para adoptar principios definitivos de conducta y obligarse a seguirlos, es decir, para gobernarse a sí mismos. El mando flaquea entre sus manos; unas veces ceden a un impulso de bondad; otras veces a un ímpetu de ira; su tropa no experimenta la impresión de un poder firme, continuo, irresistible; ni presiente en estos jefes inciertos a los representantes de un deber estricto, de una ley moral; y hasta podrá suceder que no los escuche siempre ni los siga a todas partes.

El carácter es un elemento esencial de la aptitud para el mando. Sólo tiene un valor dudoso cuando falta la consagración al bien público. El constituye una fuerza de acción, bienhechora o perjudicial, según la dirección en que se oriente. Un hombre ambicioso, tan in diferente al deber como apegado al interés, es, en el Ejército, un terrible agente de destrucción cuando tiene el poder que da el carácter. Premunido de las facultades que le confiere su grado, lo falsea todo en su Unidad para subordinarlo todo al servicio de sus intereses.

El vigor y la perseverancia de su voluntad le facilitan los medios de perseguir enérgicamente sus intentos, quebrantando o desviando las fuerzas sanas del organismo.
La tropa mandada por tal jefe tendrá a menudo hermosa apariencia, porque es preciso que ella le haga honor; pero carecerá del espíritu del deber que su jefe es moralmente incapaz de inculcarle.

Las observaciones precedentes confirman las primeras nociones de este estudio. Las faltas en el mando dimanan casi todas de una falta de inteligencia, de carácter o de abnegación.

La inteligencia es el elemento que menos falta: puede ser falseada o empeñada en una mala dirección; pero existe en todos en grado suficiente para permitirles comprender los principios del mando.

El carácter es más raro.

La abnegación falta a menudo, siendo sin embargo, tan indispensable para poner los dos primeros elementos, la inteligencia y el carácter, al servicio del deber profesional, es decir, para dar a estas cualidades una utilidad militar. La inteligencia y el carácter son, en efecto, fuerzas igualmente aplicables al mal y al bien, según reciban su orientación del egoísmo o del espíritu de sacrificio.

IV ORIGEN Y CARÁCTER DE LA AUTORIDAD DEL MANDO

La misión del Oficial es un deber nacional.- De aquí su autoridad.- Esta se ejerce sobre seres humanos; es, pues, humana, moral y leal.-La igualdad ante el deber en todo los grados de la jerarquía.

Las tres cualidades primordiales del jefe: inteligencia, carácter y abnegación, son, en suma, siempre y en todas las ocasiones, los elementos esenciales del valor social de un hombre; pero en la mayor parte de las profesiones, aun en las liberales, la inteligencia basta y el carácter no es indispensable; en cuanto la abnegación, puede faltar sin que el valor profesional del individuo se encuentre disminuido, sin que su función sufra por ello.

El valor preponderante de la abnegación personal parece ser la característica de nuestra profesión; y este desarrollo inusitado de una facultad, menos conocida en las otras profesiones, explica el que se oiga a veces tachar la nuestra de falta de inteligencia por personas que se creen muy inteligentes.

Toda esa inmensa variedad de individuos que aspiran a la fortuna o al renombre y no comprenden el esfuerzo sino referido al interés personal, consideran la abnegación como patrimonio de los pobres de espíritu, de los humildes y de los pobres diablos. Empeñarse en una profesión tan sacrificada es ya una tontería a sus ojos; pero consagrarse enteramente a ella, con una convicción absoluta, es dar pruebas de una ingenuidad irremediable (2).

La función del Oficial tiene, en efecto, de característico el ser en realidad *el ejercicio de un deber*. El Ejército casi no es otra cosa que el deber nacional organizado para la lucha. Las obligaciones estrictas que impone a sus miembros no están contenidas en las otras profesiones; ellas se traducen, aparentemente, en repetidos actos de sumisión, en la obediencia, que es en todas partes el destino de los subalternos, la eliminación total de las pasiones personales… Y no seríamos en efecto sino una pobre multitud servil, una tropa de gladiadores, si ignoráramos también cuál es nuestro verdadero amo, por qué y cómo le obedecemos. Esto lo sabemos; somos los servidores *voluntarios e inteligentes* del deber nacional. El estado de alma especial que desarrolla esta función será siempre difícilmente comprendido fuera de nuestras filas; está formado de sentimiento sed que carece la mayor parte de las almas.

El mando es la práctica del deber nacional ejercida por el Oficial, es el deber profesional del Oficial. Este deber es complejo. Consiste para el Oficial:

1º en practicar personalmente y por su cuenta el deber nacional militar,

2º en hacer eficiente la práctica de este deber, en las condiciones más eficaces, por la tropa que le ha sido confiada;

3º en tratar humanamente a los seres humanos que se le confían.

El Oficial es el único funcionario a quién el Estado parece confiar una delegación general de la autoridad soberana, poniendo en sus manos a los ciudadanos y obligándolos a rendirle completa obediencia, para adiestrarlos en el servicio del más exigente de los deberes cívicos. Los poderes de la magistratura distan mucho de poder ser comparados con los nuestros; no se ejercen sino ocasionalmente, mientras que al Ejército se le entregan alternativamente todos los ciudadanos del país para que reciban de éste, dócilmente, una acción prolongada y continua.

Al aplicarse la autoridad extraordinaria del Oficial a seres humanos, el mando ha de ser humano (3) y moral. Nadie puede suponer que el Estado delegue, en quienquiera que sea, la misión de falsear las inteligencias, envilecerlas o inducirlas a error… Desde el momento que son seres humanos y no aparatos mecánicos o animales los que se nos confían, nace para nosotros la necesidad de emplear con ellos medios de acción morales y de tener con ellos *relaciones morales*.

El hombre es un instrumento de gran valor, se le emplea tan ampliamente como es necesario el bien del país, pero no se puede ni sacrificarlo inútilmente, ni envilecerlo ni falsearlo. El jefe no

tiene derecho para rebajar moralmente a su subalterno, ni para humillarlo; no tiene ni siquiera el derecho a engañarlo. Una mentira, una trapacería, un ardid, una brutalidad, son ardid, una brutalidad, son actos que conservan en todas partes, de hombre a hombre, el mismo carácter y merecen el mismo desprecio, cualquiera que sea la situación relativa a los individuos de que se trate.

Claro es que estas son singularmente graves en nuestra profesión: son cometidas con hombres, con ciudadanos puestos en poder nuestro por ley, privados ante nosotros de sus medios de defensa habituales y por otra parte obligados moralmente a dedicarnos su abnegación y su confianza, puesto que tenemos la misión legal de enseñarles un deber nacional. La arrogancia, la brutalidad, la deslealtad adquieren en estas condiciones un carácter particularmente repugnante. Los actos de violencia, se ejercen sobre hombres desarmados, por decirlo así; en cuanto a las deslealtades, a las mentiras, a las falsas ilusiones, se me representan como actos de corrupción de nuestra función de educadores. Tales actos contribuyen en efecto, a falsear a los que tenemos la misión de formar, a engañar a los que tenemos encargo de educar y nos deben entera confianza.

En tesis general, es un error profundo creer que el mando se ejerce por medio de una serie de artificios propios para dar prestigio al jefe, ilusionando a los subalternos.
Sin duda, algunos grandes conductores militares ha ejercido sobre sus tropas una influencia casi personal; pero esta influencia resultaba ante todo de la confianza natural inspirada por su mérito y sus éxitos. Si alguno de estos hombres extraordinarios no han logrado sustraerse por completo al deseo de imponerse por ciertos artificios de actitud y de lenguaje, tampoco ha ganado generalmente nada con ello. Además es preciso no olvidar que es temerario tomar por modelo a los grandes hombres, cuando no esta uno completamente seguro de poseer el temple de uno de ellos.

El mando es cosa sencilla, honrosa y tanto más fuerte cuanto mas sincero es ¿Para que rebajarnos a producir ilusiones? EL hombre a quien se le ve en todas partes obrando en nombre del deber de todos tiene por esto mismo la autoridad más incontestable y más seguramente aceptada. Obrad así desde luego; mostraos enseguida tal como sois; es lo más sencillo, lo más seguro y lo más digno.

No tenéis por qué engañar jamás a vuestra tropa. Si sucede que en tal o cual situación de guerra, un jefe juzgarse necesario ocultar a sus hombres todo lo critico de la situación, sucederá muchas veces que el peligro saltará a la vista de su tropa sin que el disimulo haya surtido el efecto apetecido. Pero en todo caso, estas clases de simulaciones son lo que podría llamarse miramientos momentáneos, análogos a los que se emplean para anunciar a una familia algún accidente grave ocurrido a uno de sus miembros. No se trata, pues de una mentira destinada a desviar una idea o un o un sentimiento: es un expediente pasajero mediante el cual se esfuerza uno en evitar a nervios algo susceptibles una conmoción imprevista.

Buscar en las circunstancias normales cómo obrar mediante ilusiones es cosa del todo diferente. Es un procedimiento poco digno de un jefe, absolutamente inadmisible en un educador y falto de razón, en definitiva, puesto que nuestra autoridad, respetable entre todas, no tienen sino, que mostrarse sin disfraz alguno, en su aspecto natural, para adquirir a los ojos de todos su valor integral.

Uno de los mejores medios de dar firmeza al carácter moralmente obligatorio de la autoridad del jefe es manifestarnos nosotros mismos lealmente adictos a nuestros deberes para con nuestros subalternos.

Conviene que la igualdad absoluta de todos ante el deber común aparezca con toda evidencia; que el deber se imponga con algún rigor a los diversos grados; que nadie vaya a imaginarse que, a medida que se eleva con la jerarquía, se encuentra más y más desligado de las obligaciones morales, de los deberes especiales y de las reglas estrictas del servicio, como si la dignidad de su rango hiciera de él un ser aparte, colocado en una especie de empíreo, al cual el deber común, bueno para ser impuesto a las masas, no podría tener acceso. Interpretado así, el

mando no sería más que un mandarinato, donde el ridículo y la vanidad serían pronto puestos en evidencia. Si alguna vez os dejarais llevar por semejante vanidad, quedaréis por mucho tiempo engañados por los respetos obligados de que se os rodeará; os sentiréis en una atmósfera de veneración general, como un buida en su pagoda; pero cualquier día, tarde o temprano, sufriréis la cruel decepción de ver claramente que en todo este aparato no ha habido otro iluso que vosotros mismos, que vuestros subalternos os han concedido simplemente apariencias, que no han admitido por un solo instante la realidad de esta fantasmagoría y que siempre os han juzgado con esa clarividencia despiadada, tan propia de los subalternos.

Las apariencias nada valen. Sois juzgados según la manera como observáis personalmente el deber común. Conforme a este criterio es como el subalterno da moralmente su obediencia entera al deber que encarnáis o, al contrario, rehúsa servir vuestras pasiones, vuestra vanidad, vuestro orgullo, cosas estas que no le importan.

En el Ejército, más que en cualquier otra institución, es odioso el yo, porque en ninguna parte las pretensiones de vuestras humildes personas se encuentran más francamente en oposición con las generosas abnegaciones del deber.

En nuestra época, en nuestro país, en nuestro Ejército, es preciso renunciar a los falsos prestigios; las miradas que se fijan en nosotros con la mayor confianza no se dejan ya deslumbrar por los dorados de los uniformes; las paradas del tiempo de paz no bastan ya para satisfacer a las muchedumbres. La guerra ha cambiado de aspecto. Ha llegado a ser singularmente grave; ya no se la hace por la gloria; ya no se la desea para ganar en ella ascensos; ha llegado a ser la obra formidable de la nación entera combatiendo por el honor y la vida. En derredor del que manda se plantea siempre y doquiera una misma pregunta muda, a la cual es preciso responder con algo más que meras palabras: “¿Se puede contar con él? ¿Sabrá cumplir con el deber que le corresponde en la obra común?” Y la sola respuesta que tranquiliza es la práctica constante, sencilla, seria y sincera de nuestro deber personal en tiempo de paz.

El fondo del deber de mando del jefe, lo que le infunde una energía de acción absoluta para obrar, despertando a la par la abnegación de sus subalternos, es el espíritu de deber que anima. Exteriormente este estado de alma se manifiesta por la ausencia de toda afectación, por la gravedad sencilla de un hombre entregado a una labor que absorbe su atención y exige todos sus esfuerzos.

La igualdad ante el deber es una de las leyes esenciales del Ejército; corresponde a cada cual observarla por su propia cuenta y hacerla cumplir por sus subordinados. Una obligación moral no tolera grados. El jefe no puede torcer el servicio en provecho de nadie y todos los hombres de su tropa deben ser iguales a sus ojos, es decir, que debe ignorar en el servicio, bajo el uniforme, las diferencias de educación o de situación social. La autoridad que se nos da para mandar sería malograda si la empleáramos como medio de distribuir favores. La justicia es el atributo necesario de todo poder moral.

Nos encontramos de nuevo aquí con la necesidad de la impersonalidad en el mando, oportunidad que aprovechamos para prevenir una objeción.

El lector podrá sentir cierta repugnancia a considerar que el jefe debe hacer constantemente sacrificio de sí mismo. ¡Cómo! He aquí una profesión que requiere valor, preparación y aun cierta dosis de buen humor, muy útil en ciertos momentos, y en esta carrera activa por excelencia, ¿queréis emplear seres casi abstractos, que hayan renunciado a tener carácter personal, despojados, por decirlo así, de su yo? ¿No veis que se necesita, al contrario, una actividad superabundante y la personalidad más acentuada?

La respuesta es sencilla; desplegad todas vuestras fuerzas, toda vuestra energía, todo vuestro carácter; no los tendréis nunca de sobra para mandar, pero mandad leal y enteramente para el Ejército, para la nación, y no para satisfacer de vuestros sentimientos personales.

Se os ha confiado una máquina de guerra con la misión de conservarla y mantenerla en buen estado; no tenéis el derecho de apropiárosla para convertirla en un mueble de vuestro uso personal (4).

V LOS ELEMENTOS DEL PODER DEL JEFE

El poder del jefe es un conjunto de fuerzas diversas constituido por su valor personal, por el valor de sus subalternos y por la colaboración de todos, tan perfecta como sea posible.- Medios de hacer más efectivos estos elementos de poder.

La inteligencia, el carácter, la abnegación y el sentimiento del deber constituyen, por decirlo así, los fundamentos morales indispensables para poder llegar a ser jefe militar.

Para ver cómo se desarrolla el carácter del mando, es preciso considerar al jefe en el ejército de su función, es decir, en sus relaciones con la unidad que manda y en los medios de acción que emplea para asegurar la buena conducción de su tropa.

Vuestro poder de jefe, aquel con el cual tendréis que actuar algún día en el combate, es la resultante de un gran número de fuerzas: vuestro valor personal, en primer lugar; el valor, la intrepidez, la abnegación de vuestros cuadros, el valor y el número de vuestros hombres… La actuación simultánea y la colaboración organizada de estas fuerzas elementales es lo que constituye vuestro poder de acción.

Es, pues, necesario excitar, desarrollar y después hacer converger estas diversas fuerzas.

Vuestros subalternos… debéis desearlos llenos de energía, de arrojo, de resolución y de altivez. Serán en vuestras manos, no como una pasta blanda que sólo tenéis que amasar, sino como otras tantas armas duras y cortantes que es necesario sostener y manejar.

Los jefes mediocres gustan más de las personalidades débiles; no necesitan en derredor suyo sino cosas débiles y flexibles, buenas para extenderse sobre ellas cómodamente; desconfían de esos instrumentos de guerra que cortan demasiado bien. ¿Cómo sustraerse a obrar con subalternos que a la primera señal parten como flechas, derechos al objetivo, sin que se tenga tiempo de llamarlos o de hacerlos cambiar de dirección en el camino? No se puede ya en nuestros tiempos dar una orden sin la obligación previa de examinarla de antemano en todo su alcance; es preciso renunciar a mandar con comodidad, un tanto en el vacío, al día, conforme a su capricho, si no queremos que el subalterno, estricto e inflexible, nos traiga exactamente los resultados correspondientes, acarreándonos a la vez la responsabilidad. En una palabra, con subalternos selectos es necesario saber mandar y ésta es una obligación molesta.

Además, los hombres valientes y resueltos son siempre altivos, de una altivez incomoda. Como los caballos de fina sangre, están listos para todos los esfuerzos, pero no gustan de las sofrenadas bruscas o torpes, porque tienen la boca sensible. En fin, los espíritus altivos son en general francos; se avienen difícilmente a hacer su papel en esta comedia de la admiración temerosa que se representa irónicamente en derredor de los jefes que gustan de ella. Tened subalternos ardientes, resueltos, emprendedores y activos; excitad constantemente en ellos esas nobles cualidades, que son fuerzas, y aun esmeraos en conducirlas como deben serlo. Perdonad más fácilmente un arranque de mal humor o de altivez antes que una deslealtad cualquiera, una previsión de conciencia o una falta de probidad; excusad un paso en falso cometido en el curso de una acción vigorosa, pero estimulada rudamente a los débiles.

Añadid a las fuerzas morales de vuestros subalternos la altivez que da la consideración públicamente reconocida. Tienen derecho a ella, desde luego, por la insignia que cargan. Por otra parte, es el más craso de los errores afectar que se trata a los subalternos como mozalbetes o cantidades menospreciables.

¿Qué interés tomarán ellos por el servicio si vosotros mismos aparentáis decirles que no son buenos para nada y que sus actos son sin consecuencias?

Las relaciones de servicio deben siempre ir marcadas con el sello de una franca cortesía que confirme a la vez el valor del que ordena y el del que obedece. Estas formas mesuradas y comedidas, necesarias en tiempo de paz, cobran un valor especial en las circunstancias críticas del tiempo de guerra. Muestran ellas al superior en plena posesión de su sangre fría, dan la

impresión de un mando seguro, grave, reflexivo; en el fin, en el momento mismo en que el jefe ordena la empresa más peligrosa o exige el último sacrificio, las formas que emplea parecen decir al subalterno: "Ud. lo ve, reconozco su valor; puede estar seguro de que no lo sacrifico a la ligera como a una cosa vil; ambos tenemos nuestro deber, deberemos prescindir de nuestras personas y de los peligros de la acción; se trata de un deber, y tratándose de un deber, lo que le prescribo es una cosa clara y sencilla … Adelante, amigo mío".

Excusado es agregar que debe ser proscrita toda reconvención brutal a un subalterno en presencia de la tropa.

La autoridad del hombre que interpeláis es uno de los factores que constituyen la vuestra; sería absurdo que por vuestra parte la menoscabarais.

En cuanto a los conceptos injuriosos, el reglamento los prohíbe. Pero, sin ir hasta la injuria, se siente a veces la tentación de hacer resaltar un error o de recalcar una falta mediante alguna pulla familiar o algún chiste burlesco e irónico. Esto no tiene nada de glorioso y, además, pueden resultar de ello enconados rencores.

Hablad a vuestros subalternos como a colaboradores indispensables que os están sometidos en absoluto y que no tienen necesidad de que se les recuerden a cada instante de sus deberes de subordinación. Estaréis entonces en la nota justa: *la subordinación debe estar siempre subentendida.*

No dejéis jamás de devolver un saludo. Recibir un saludo en respuesta al suyo es un derecho estricto del subalterno. Abusar de su autoridad para faltar a la vez a la disciplina subentendida.

Velad porque vuestros suboficiales, aun los de igual grado, se saluden cuando se encuentran en público. Enseñadles la altitud, el lenguaje que les convenga en las diversas circunstancias en que puedan encontrarse, a fin de que nunca sean rudos o se sientan molestos. En pocas palabras, interesaos lealmente por vuestros colaboradores subalternos y procuradles una existencia tan digna como se posible.

Un error extravagante, que no siempre se sabe evitar, es pretender dar a los hombres que nos rodean diariamente intangible que forman parte de nuestro séquito, por decirlo así, de nuestras oficinas, etc., una especie de carácter intangible delante de nuestros subalternos.

Si un subalterno llama al orden o castiga a nuestro ordenanza, a nuestro estafeta o a nuestro furriel…, sucede a veces que creemos ver en ello algo como un delito de lesa majestad, o le suponemos de antemano una intención hostil. La disciplina es hecha para todos y para cada uno de nosotros, por elevado que sea nuestro grado en la jerarquía, para todos los que nos rodean, quienes también están obligados a un respeto particularmente estricto de las reglas de subordinación, de uniformidad, de servicio, a fin de establecer claramente que a nuestros ojos el servicio está por encima de todo. En cuanto a imaginar que nuestra persona posee una especie de majestad comunicativa, que se difunde en derredor nuestro…, sería una pretensión por demás extraña.

El sentimiento de la dignidad personal es una fuerza, ya se trate del simple soldado o del suboficial u Oficial, es un elemento de energía. Debéis aprovechar todas las ocasiones que se os presenten para acrecentarla en el corazón de vuestros soldados.

Cuando vuestros jóvenes soldados llegan de su aldea y pisan por primera vez el umbral del cuartel, acoged como lo merece a esa buena gente que viene a aprender el deber común bajo vuestra dirección. Inspiradles valor, buena voluntad, destreza, buen humor, todos los sentimientos vivos y fuertes. Velad porque ninguno de vuestros subalternos se permita recurrir al temor. ¡Que no os vayan a deprimir, desde el principio, por medio de humillaciones y de violencias inútiles, a esos jóvenes llenos de savia, que no os los conviertan en soldados inertes! Las primeras impresiones de vuestros hombres son decisivas; se entregan o se rebelan, según sean las que experimenten al iniciarse en la vida militar. Cuando os hayan hecho de ellos seres pasivos, ¿qué acción podréis ejercer sobre ellos?

Esa idea detestable que consiste en deprimir o en doblegar al subalterno está mucho más difundida de lo que generalmente se cree. Algunos que no se atreverían a formularla, la ponen constantemente en práctica de una manera más o menos inconsciente.

En unos es simplemente un instinto de brutalidad y arrogancia, que toma cuerpo frente a los subalternos que tienen en su poder; y éstos, a su vez, por una consecuencia natural, careciendo del sentido de la dignidad personal, se muestran humildes y acobardados en presencia de los superiores, a quienes suponen animados de las mismas pasiones. En otros es a veces resultado de un error intelectual. El estado de humillación del subalterno es a sus ojos una manifestación de la disciplina: se muestran ásperos y cortantes, sin querer oír razones, para afirmar la autoridad de su grado, para obligar al subalterno a demostrar en todo instante la más absoluta deferencia, para inspirarle un temor saludable.

La autoridad, tal como ellos la comprenden, es un fetiche cuyos sacerdotes son ellos y ante el cual tienen misión de hacer inclinarse a todo el mundo. Estos pueden se, muy bien, jefes concienzudos y convencidos, pero su mando es un error continuo.

Muy a menudo, también hay quien se empeña por aplastar a los subalternos bajo el imperio de un sentimiento menos honorable. Si uno se abandona a esta práctica odiosa, es porque encuentra en ella cierto placer, porque se siente realzado en toda la diferencia de nivel que hay entre uno y los subalternos, porque a nuestra incorregible vanidad no le agrada ver en torno de sí cabezas erguidas ni miradas firmes. Y volvemos a encontrar aquí la misma falta, el mismo vicio, mejor dicho, la infatuación personal del jefe apoderándose de los medios de acción conferidos a su grado, en vista del interés del servicio, para explotarlos según el capricho de instintos.

Si el reglamento os impone ciertos miramientos respecto a vuestros subalternos, y aun respecto a cada soldado considerado individualmente, toda unidad orgánica tiene también su personalidad digna de consideración. Por esta razón las tropas que se cruzan se saludan recíprocamente cambiando honores.

No os presentéis, pues, con aire desganado delante de vuestra tropa; no afectéis en medio de vuestros subalternos la despreocupación de un gran señor. Esto esta fuera de lugar; estos hombres no están a nuestro servicio, están en el servicio, y vosotros también estáis en el mismo grado que ellos.

Cuando venís a tomar el mando de vuestra unidad o cuando venís a inspeccionarla, traslados directamente frente a su centro y saludadla; si se trata de un regimiento, es preciso ir donde está la bandera; pero la cortesía conviene a un Capitán lo mismo que a un Oficial general. Al entrar en una pieza ocupada por la tropa, deteneos y saludad. Golpead a la puerta antes de entrar al dormitorio de vuestros suboficiales…

No abandonéis vuestra tropa volviéndole simplemente la espalda. Este grupo de hombres es algo más que un paquete que se desprende uno de cualquier manera. La orden de romper fila hecha por medio del sable y frente al centro basta; pero si hacéis regresar vuestra unidad al cuartel por medio de un subalterno tomad colocación de manera que la besáis desfilar hasta el ultimo hombre y no partáis sino después. Habréis indicado que os despedís de ella.

Nada es más sencillo ni más natural que estas pruebas de consideración. Pero una vez mas desconfiad del amor propio que os asecha. Si aséis todo ello con afectación, si lo aséis por singularizaros, si por ejemplo os proponéis introducir entre nosotros formas ruidosas de saludos colectivos, tomadas de algún ejercito extranjero; si volvéis a la eterna exhibición pretenciosa y pueril, la cortesía sencilla y digna desaparece, no quedándoos de ella sino el más irrisorio formalismo.

VI EL MANDO ORGÁNICO

El mando se ejerce no ha fuerza de impulsiones autoritarias, si no mediante el funcionamiento normal del organismo de la unidad.- Derecho a la función.- Derecho a la iniciativa.- Necesidad de la actividad funcional.

No basta realzar lo más posible la dignidad individual de vuestros subalternos y acrecentar su valor, es necesario hacer concurrir sus fuerzas a la obra común, dándoles la parte de acción a que ellos tienen derecho.

La función no es solamente para cada uno la obligación de hacer un trabajo, es también una prerrogativa del grado. “He conquistado penosamente mi grado; comprendo perfectamente que no debo limitarme a llevar mis insignias como adornos, pues son el distintivo público de la autoridad efectiva que me corresponde. Si soy Oficial, es para serlo realmente, para ejercer mis atribuciones, y mientras no se me pruebe lo contrario, tengo el derecho de creer, por mis insignias, por mis despachos de Oficial, que poseo la capacidad requerida.
Vigiladme cuanto queráis; si me equivoco, corregidme; si cometo una falta, llamadme al orden; pero dejadme obrar.

“Ejercer mi mando en toda su plenitud es mi derecho, mi legítimo orgullo; que por los demás, yo no puedo encargarme de mandar realmente si no dejáis obrar. El mando no se comparte, sólo se subordina, lo cual es muy diferente”. He ahí lo que piensa el subalterno cuando os sustituís a él en su obra normal; y tiene toda la razón.

En el fondo es un verdadero abuso de poder invadir las atribuciones de un subalterno. Nada puede autorizar a un jefe para apocar a un subalterno, usurpándole tal o cual parte de su función. La superioridad de su grado le da toda facilidad, sin dudad, para tomar el subalterno como una cosa que le pertenece; pero hay una cantidad de abusos de autoridad que la subordinación hace posible, sin que por esto sean ellos menos reprensibles.

El sentimiento que induce a lo que podríamos llamar usurpaciones es, generalmente, cierta inquietud respecto al resultado. La pereza también tiene algo de influencia en esto: es más cómodo continuar funciones antiguas que enseñar nuevas. Uno se dice: “Esto puede tomar mal giro, mis subalternos no podrán evidentemente saber de estas cosas tanto como yo, puesto que son mis subalternos; voy a hacerles ver diariamente, con todo el celo y ardor de que soy capaz, cómo es preciso obrar”. Y muy sencillamente, aun sin darse cuenta de ello, llega uno a ejercer de una manera lamentable su propio mando, entrabando a la vez abusivamente el de sus subordinados. Este defecto grave resulta de una serie de errores.

Las unidades tácticas son, en efecto, no las sumas de subunidades yuxtapuestas, sino agrupaciones orgánicas. Un jefe de batallón, por ejemplo, manda no una suma de cuatro compañías, o cuatro veces una compañía, sino que una nueva unidad más alta, a cuya cabeza se halla él y cuyo conjunto dirige. Su acción de mando no se ejerce directamente sobre el hombre, ni debe ella descender a este último escalón de la jerarquía, sino después de haber recibido en los escalones intermediarios en las compañías y por el trabajo de los Capitanes las adaptaciones y los desarrollos necesarios.

En las maniobras de la plaza de ejercicios estos principios tienen su aplicación evidente: el mando del jefe del batallón se dirige al batallón; los Capitanes lo acogen y lo transforman conforme convenga en cada compañía; y el soldado recibe se su Capitán-y a veces de su Sargento o de su Cabo- el último impulso, o más bien el penúltimo, porque, al fin de cuentas, es siempre su voluntad la que determina el movimiento deseado. El impulso no es ni siquiera idéntico. El jefe del batallón no da sino una sola orden y, sin embargo, las compañías parten a veces en sentidos inversos o ejecutan movimientos diferentes para dar el batallón la formación indicada. Resulta, por lo tanto, perfectamente cierto que, aun en el caso de una maniobra táctica, que es la más estrechamente definida de todas, el jefe no podría pretender intervenir en la acción

de sus subalternos. Puede sí dirigir, reprender, rectificar; pero no se le ocurrirá la idea de colocarse delante de tal o cual compañía para ejercer el mando que corresponde al Capitán. Con la misma razón podría proceder sucesivamente en igual forma frente a cada una de las cuatro compañías y entonces ya no sería él un jefe de batallón, sino una especie de Capitán de repetición.

Sucede lo mismo, aunque la cosa sea menos aparente, en la conducción interna de las unidades; pero el error es a la vez mucho más tentador y mucho más grave.

Entonces los resultados no se obtienen sino mediante un trabajo de mando metódico, bien seguido, que toda intervención extraña trastorna y aniquila. El Oficial se muestra aquí, ante todo, como educador.

Ahora bien, ¿puede haber algo posible en materia de educación si a cada instante el maestro se ve interrumpido y corregido delante de sus alumnos por un inspector cualquiera que se sustituye a él según su capricho, con la intención ostensible de demostrarle lo que es necesario hacer (lo que equivale, en resumidas cuentas, a decirle públicamente que no sabe nada)? Cuando intervenimos así en su propio terreno, el subalterno nos deja obrar y hablar, porque está obligado a ello; y, ya partido el jefe, vuelve a tomar con resignación la obra interrumpida, restablece penosamente la situación que él mismo había producido, borra nuestras huellas en la medida de lo posible y vuelve a emprender su tarea… diciéndose a sí mismo que si él obrar de la misma manera con sus propios subalternos, significaría la destrucción absoluta de todo mando en todos los grados de la jerarquía.

Además, dejándose llevar por estas intervenciones invasoras, se entrega uno a la obra propia del grado inferior y se olvida precisamente la tarea más elevada del propio cargo.

Tal jefe tiene, por razón de su grado, elevadas atribuciones; su misión principal consiste, por ejemplo, en formar sus Oficiales, en educarlos en el sentido completo de sus deberes, en darles a conocer el valor y el alcance de sus funciones…! Y he aquí que abandona todo esto para entrometerse activamente en detalles! Teméis que tal o cual de vuestros subalternos ejerza mal su mando, que instruya mal a sus reclutas, por ejemplo; al punto os entrometéis en su tarea y lo censuráis en presencia de los subordinados, ¿Quién sabe? ¡Tal vez llevado por vuestro celo inmoderado acabéis la jornada por encontraros a la cabeza de alguna escuadra convertido en cabo!...

Si el Oficial a quien suplantáis abusivamente en sus funciones es realmente incapaz, emplearíais infinitamente mejor vuestro tiempo y vuestras facultades cumpliendo lo que constituye vuestro deber primordial, es decir, guiándolo, estimulándolo e instruyéndolo en todas las circunstancias… Tener jóvenes soldados mal preparados sería malo, ciertamente; pero sería del todo lamentable tener Oficiales incapaces de instruir a su tropa; lo que conviene entonces es que os dediquéis a rehabilitarlos.

Que se desliza un pequeño error, una faltilla que os llama la atención en la unidad de uno de vuestros subordinados: no vayáis a precipitaros al punto como un gendarme que coge a un delincuente en flagrante delito, porque saldríais de hecho de vuestro lugar y os pondríais a ejercer la función de un subalterno. Lo que hay que conseguir, y esto es lo esencia, es que el que debe funcionar funcione. Si no ha habido sino un hecho aislado, un accidente, no hay para qué meter tanto ruido por ello. Pero si os encontráis en presencia de un verdadero defecto de funcionamiento, error permanente, negligencia, falta de conciencia, etc., entonces aleccionad al subordinado incapaz o culpable, ponedlo a la altura de su labor y no lo dejéis de la mano sino cuando funcione normalmente. En una palabra, si sorprendéis en cualquier parte un defecto de fabricación, es preciso examinar la máquina y buscar cuanto antes la pieza defectuosa, pues sería irracional estar siempre rectificando los malos productos que ella os entrega.

La unidad que uno tiene a su cargo no es una masa informe. La misión del jefe no es ponerla en movimiento o detenerla, cada vez sea preciso, por sus solos esfuerzos personales. Los más robustos no tardan en sentir su impotencia en semejante tare. La unidad debe funcionar por

su organización, y lo que debemos perseguir es asegurar el juego normal de su organismo. Es preciso que en éste todo esté, permanezca y funcione en su lugar; nosotros mismos formamos parte de él, tenemos dentro de él nuestra función definida, nuestras relaciones reglamentarias; si salimos de ellas, si nos entrometemos a derecha e izquierda, arriba o abajo en las funciones vecinas…, nada puede ya marchar como es debido.

Es preciso que cada uno conozca y llene integralmente su función, si queréis que vuestra unidad sea un organismo de guerra y no una masa inerte. En campaña no estaréis casi nunca en persona en el punto preciso en que el peligro se presente y en que sea preciso prevenirlo. En cuanto el enemigo aparezca frente a un pequeño puesto, el Capitán estará en la gran guardia y el Comandante en la reserva de los puestos avanzados. En el combate, vuestras líneas no avanzarán bajo el fuego sino por la acción de vuestros Cabos, de vuestros suboficiales…

No os dejéis, pues distraer por tal o cual resultado secundario, lo indispensable es que el organismo que se os ha confiado sepa funcionar.

Imponemos como regla que cuando vuestros instructores están en presencia de sus contingentes, sean ellos los únicos que dirijan la palabra a sus hombres; y no os apartéis de esa regla, porque es difícil conseguir su observancia. Si se equivocan, no hagáis resaltar su error ni les interrumpáis; la cuestión capital no es la regularidad del manejo de armas de vuestros reclutas, sino la capacidad de vuestros graduados; y con ellos debéis entenderos si la instrucción marcha mal.

Si se produjeran faltas repetidas contra la disciplina, no creáis haber cumplido todo vuestro papel cuando las hayáis reprimido una una. Estas faltas, que pertenecen al pasado, no significan ya nada, pero demuestran que algo ha faltado o flaqueado en la organización de vuestra unidad. Y es vuestro deber buscarlo y remediarlo.

Así, pues, para aumentar lo más posible el valor de vuestra unidad, que es el *instrumento de vuestro poder de guerra*, tenéis en primer lugar que reforzar sus diversas partes, es decir, desarrollar las cualidades militares de vuestros subalternos, en seguida colocar y mantener cada uno de estos elementos en su lugar respectivo y hacerlos funcionar debidamente. Os haréis, de esta manera, de un instrumento que reciba y transmita fielmente vuestro impulso, dándole, además, la división, la repartición, las adaptaciones o transformaciones diversas, tendientes o determinar la ejecución. No vayáis a creer, sin embargo, que con ello esté completa vuestra obra.

Vuestra tropa no debe ser, en efecto, una unidad mecánica, sino *orgánica*. Si no está preparada sino para recibir y traducir maquinalmente vuestra voluntad con arma que hace fuego bajo la presión de vuestro dedo, no es todavía sino una cosa inerte; es preciso que toda ella este penetrada de actividad y de vida propias. Querer hacer la guerra con una unidad inerte, en espera siempre de vuestro impulso, seria tan poco razonable como pretender reemplazar, en la caza, los perros por medio de aparatos mecánicos.

Es propio de los organismos animados (5) reaccionar inmediatamente por sí mismos contra toda lesión y trabajar espontáneamente en el sentido de sus funciones. El Ejército es un organismo cuya función es la guerra. Desde que la guerra lo afecta con cualquiera de sus manifestaciones, es preciso que inmediatamente en el punto afectado se produzcan por si mismos los actos necesarios, como reacciones locales de la vida del conjunto, sin tener que esperar los impulsos venidos de mas o menos lejos, que dejarían al enemigo tiempo para destrozar y decir a su gusto.

Aquel de vuestros subalternos, quienquiera que sea, que llegue a encontrarse en contacto con el enemigo está obligado a obrar inmediatamente por si mismo hasta que lleguéis. Además, si la acción en que se encuentra empeñado es de la atingencia propia de su grado, si está comprendida en su función de guerra, no olvidéis que una de sus prerrogrativas es el *derecho* de disponer libremente de su tropa. No podéis, pues, legítimamente intervenir sino después de haber comprobado que se equivoca. Imponiéndoos estas reglas, con frecuencia contradictorias,

despertéis en vuestra tropa la fuerza incomparable, siempre lista, presente en todas partes, que se ha convenido en llamar *iniciativa.*

La iniciativa debe existir en todas partes, hasta en las filas de las tropas. El Ejército animado por ella está siempre pronta para la acción en todos los puntos de la masa. Cada cual pone si inteligencia y su energía al servicio de la obra común; el Ejercito cesa de ser una máquina pesada, se anima, llega a ser sensible en todas sus partes; diríasela dirigida por un pensamiento único, siendo que tan admirables efectos son producidos por la convergencia de las inteligencias individuales hacia el mismo objetivo. Todas las fuerzas se utilizan y se ponen en actividad por si mismas, buscan y encuentran su aplicación pronta y enérgica en la lucha empeñada. ¡Ay del adversario cuyos batallones aguarden que se les transmitan órdenes para entrar en acción!

Llevando las cosas al extremo, para llamar más la atención sobre ellas, diremos que la cuestión estriba en saber si queréis considerar a vuestra tropa como un *autómata*, más o menos complicado, destinado a no entrar en acción sino bajo vuestro impulso personal, o bien como un conjunto organizado de *colaboradores* inteligentes.

Planteada así, la cuestión no es dudosa, pero en cuanto se llega a la práctica del mando, ya la cuestión cambia de aspecto y surgen mil objeciones. El jefe se cree rebajado por la libertad de acción que deja a sus subalternos; además…, el subalterno pondría tal vez equivocarse. ¡Se olvida tan fácilmente que no es uno infalible!

En fin, en ciertas naturalezas, cuando todo se desquicia en su derredor cuando el ardor del combate se apodera de todos, la noción del acto de dirigir, elevada y serena, se pierde en medio del ímpetu general; el jefe pierde de vista la acción fría, mesurada y persistente que debe ejercer sobre el conjunto; bruscamente desciende las gradas de su puesto de mando, abandonando su función para arrojarse en la refriega, en la cual su valor útil no va a ser sino el de un simple soldado. Mientras no se haya comprendido a fondo en todas partes el respeto debido al mando, cualesquiera que sean las manos en que se encuentre, ora sea en las de sus subalternos, ora sea en la de sus jefes; mientras no se haya uno penetrado de la necesidad de la colaboración activa en inteligente de todos; mientras no se haya impuesto uno en el servicio diario y a fuerza de raciocinio la obligación de dejar a cada uno su parte inteligente de acción, uno es el juguete de esos movimientos impulsivos que hacen olvidar súbitamente a un jefe su verdadera función, arrebatándolo a su puesto, aun a su puesto de combate, y arrojándolo a la cabeza de cualquier unidad secundaria, en la cual se encuentra, a fin de cuentas, haciendo con ardor el servicio de uno de sus subalternos, con gran detrimento del suyo propio.

Hay aquí, pues, una regla de imponerse cotidianamente con un esfuerzo de voluntad bastante grande: no molestar la acción de los subalternos; no invadir sus atribuciones; apelar constantemente a su colaboración inteligente; excitar su espíritu de iniciativa, a labrar su decisión, su prontitud para obrar espontáneamente, aun cuando hubiera obrado de un modo defectuoso. *El resultado del momento es cosa secundaria;* lo esencial es conservar en ello siempre intacto el espíritu de iniciativa.

Nunca se repetirá lo bastante que los Ejércitos están animados debida cuando el espíritu de iniciativa vive en ellos; en caso contrario son inertes.

El jefe debe, pues, impulsar a su subalterno a la acción y presentarlo como las faltas más graves: las vacilaciones, las abstenciones, los temores, todas las tendencias que puedan inducirle a equiparse, a sustraerse a los deberes de su grado o a las responsabilidades que de ellos emanen. El hecho de no haber obrado cuando era preciso obrar, de haber *esperado ordenes,* es uno de esos que la historia de guerra nos muestra como susceptibles de tener las más terribles consecuencias.

Durante algún tiempo se había llegado a creer en nuestro Ejército que la iniciativa en la guerra era algo así como una prerrogativa del Comandante en Jefe.

Este error de doctrina ha sido una de las tres o cuatro causas esenciales de nuestros desastres. La iniciativa pasaba entonces fácilmente por una falta que rallaba en insubordinación; era una especie de usurpación audaz de las prerrogativas del jefe encargado en poner todo en movimiento por su solo impulso.

Por parte de los alemanes, batallas ha habido empeñadas y ganas debido a la iniciativa de los jefes subalternos, que obraban atrevida y espontáneamente en el sentido de la dirección general de las operaciones y hacían obra de colaboradores inteligentes. Llegadas por un punto cualquiera al contacto con las posiciones defensivas francesas, las tropas espaciadas sobre el frente de marcha se aferraban a ellas como los tentáculos de un pulpo se adhieren a la presa, y entraban inmediatamente en acción contra nuestras tropas, resignadas a dejarlos tomar sus posiciones de ataque a gusto… ¡Estudiad las batallas delante de Metz, ganadas por nuestros enemigos en condiciones casi inverosímiles! Veréis que todo consiste en esto: acciones ofensivas que se desempeñan como por si mismas, se extienden, concluyen por aplicarse a todo en frente del adversario y lo rebasan si es preciso. Esto se ejecuta en las condiciones mas aventuradas, con líneas de comunicaciones de una fantasía sorprendente, en presencia de fuerzas desde luego superiores…, y así vencen por la sola razón de que el *adversario no reacciona en ninguna parte* y deja tomar impunemente bajo sus propios ojos todas las disposiciones preliminares.

Cada ves que estéis tentados de juzgar excesiva la iniciativa de un subalterno, reflexionar antes de intervenir. Preguntaos si esa contrariedad que experimentáis no es en realidad efectos de alguna debilidad personal. ¿No habríais sido atacados en cierto grado vosotros también por esa aberración vanidosa que nos hace ver nuestra función como un medio de ponernos en evidencia de hablar y orar y dándonos importancia? En ese caso todo se explica porque en tal estado de alma el jefe no comprende que alguna ves se haga algo sin que el lo disponga y todo acto espontáneo es una herida que se infiere a su deseo apasionado de no ver y admitir entorno de si no manifestaciones de su propio poder. Presentase a la expectación general como un Júpiter. Tonante que tiene en la mano el rayo; y arde en ira y a emplear vosotros mismos uno de los terribles alardes de poder.

Preguntaos también antes de impedir un acto de iniciativa si el error que queréis o crees evitar vale tanto como la disminución de autoridad que vais a infligir a vuestro subalterno.

En una palabra meditad fríamente, porque estáis quizás a punto de comprometer una fuerza sagrada.

No podéis desconocer que la iniciativa es uno de los elementos esenciales de la victoria. Sofocarla de antemano en tiempos de paz es un acto criminal al menos que lo hagas inconcientemente sin contar que la inconciencia misma no es si no una pobre excusa porque no es inadmisible que un oficial deje de tomarse la molestia de reflexionar sobre los deberes de su cargo o que con corazón ligero tome el partido de ignorarlos.

Si conviene que el subalterno goce de la mayor iniciativa cuando tiene un mando de ejercer es necesario también en el mismo orden de ideas que disponga de una unidad suficiente análoga en su contextura y en su fuerza a la del tiempo de guerra. Bueno es que se proteja y respete el ejercicio del mando pero es preciso primero e indispensable que el Oficial encuentre ocasión de mandar. Un Oficial alejado del mando ya sea por la naturaleza del puesto que ocupa o por cualquiera otra razón se encuentra en una situación militarmente desmoralizadora; está en suma digámoslo así en estado de inactividad militar. Sus pensamientos sus facultades de toda especie han perdido su punto de aplicación normal; se pliega y adapta a otras ocupaciones bajo la influencia cotidiana de funciones diferentes.

La profesión de las armas es celosa, no admite rival alguno. Quien se aleja de ella llega a perder su actitud para ella.

VII LOS PROCEDIMIENTOS DE MANDO

¿El temor?_ El llamamiento al sentimiento del deber_____ Errores y faltas: la arrogancia el afán de popularidad, la falta de amor a la responsabilidad.

Para desarrollar el valor de unidad es preciso:

1º despertar y acrecentar el valor de los elementos individuales;
2º colocar debidamente estos estos elementos en su función;
3º exigir en obres con todo su vigor, es decir, con toda su inteligencia.

Hemos estudiado precedentemente los dos primeros puntos. Pasemos al tercero, y examinemos cuales son nuestros y examinemos cuales son nuestros medios de acción.

Emplear el temor como medio de mando de mando es, sin duda, el procedimiento más sorprendente que se puede imaginar. Os dirigís a soldados la primera cualidad que hay que inculcarles es naturalmente el valor, y hacéis asistir diariamente a lo que podría llamarse ejercicios prácticos de miedo! El ideal sería por el contrario, enseñar a vuestros subalternos a no temer a nada. Nunca juzgaréis excesiva la suma de su arrojo si reflexionáis en las pruebas del tiempo de guerra y del servicio de combate.

Sin duda que las heridas y la muerte no tienen sino una relación remota con las pruebas humanamente moderadas de la represión militar.

Uno que tema a las primeras no temerá a las segundas y viceversa. Sin embargo el procedimiento de acción por el temor es verdaderamente tan ilógico que se vea a veces a algunos oficiales mirar muy indulgentemente a los malos sujetos prontos para lanzarse a todas las empresas que les plazcan y hacer cualquier disparate, desafinando las represiones duras que puedan merecer.

En el fondo, en conciencia nada hay tan digno de lástima como un soldado que acepta el temor como un móvil de sus actos. Pase todavía el temor a los castigos ligeros, que es mas bien la aprecian de un fastidio y el deseo inteligente de evitarlo, pero el temor a las represiones aflictivas no deja de tener cierto parentesco con la cobardía propiamente dicha. Llámese a esto como se quiera es preciso no acostumbrar a los militares a mostrarse temerosos.

Es posible que un joven soldado o conscripto imagine que el Ejército se obra con temor al Cabo quien funciona por temor al sargento el cual a su vez hace su servicio por temor al Teniente y así sucesivamente se comprende que se forje una grotesca máquina en cuyo pináculo divisa a su Coronel haciendo marchar el todo por los medios, de temor superiores que se dispone. Esta concepción ingenua puede formarse en el cerebro de un joven campesino que sus jefes no han tenido tiempo de instruir.

Pero no se podría admitir que se formara en el espíritu de un Oficial.

Los Oficiales están obligados a destruir estas ideas falsas; deben comprender y hacer comprender que el servicio es una colaboración que la obediencia debe ser espontáneo que obedecer o mandar es siempre hacer su parte en la labor común, bajo la inspiración de un deber común.

En circunstancias normales frente a subalternos que hacen profesión de disciplina la autoridad del jefe no tiene para que recurrir a la amenaza y al temor con gente que no piden si no marchar. Debe mostrarse en su acción diaria tal cual es en realidad de ser amenazante la autoridad del jefe es en general un poder benéfico absolutamente necesario a los subalternos sobre quienes se ejerce y cuyas, fuerzas centuplica, agrupándola en sólida haz. Esto se ve, particularmente en el combate en que la acción soberana del jefe es deseada por todos donde cada cual se siente muy pequeño y muy débil cuando no puede contar sino con las propias fuerzas.

La colaboración mutua del jefe y del subalterno es entonces evidente pues ambos representan una misma fuerza aplicada a una misma obra en nombre de un mismo deber.

En posesión de un sentimiento profundo de esta identidad del deber bajo sus aspectos diversos del mando y de obediencia los soldados de la revolución Francesa, a despecho de una libertad de actitudes que actualmente casi no admitiríamos han sido en fondo sumamente disciplinados. Doblegados difilmente a la regla oficiales y soldados vivían en un pie de familiaridad inaudita; pero desde el general en jefe hasta el simple soldado todos se sentían sometidos con abnegación perfecta al gran deber nacional que reclamaba todas sus fuerzas en esto consistía su disciplina. Se prescindía de demostraciones de respeto pero en la víspera de una batalla, herido o enfermo se despertaba del hospital para volver a las filas y cumplir la parte del deber común

Conservad con sumo cuidado en vuestra unidad en la acción del mando y en la acción de la obediencia es el carácter de un deber común al jefe y al subalterno carácter a menudo desconocido y desnaturalizado.

Si vosotros mismos estáis bien penetrados de esta idea, de ninguna manera os sentiréis inclinados a buscar en el temor un medio de acción no emplеareis las medidas disciplinarias que son necesarias si no como medios de represión aplicables a las naturalezas inferiores a las cuales no pueden elevarse al sentimiento de subordinación digna y voluntaria. Un castigo leve, no aflictivo podrá serviros a veces para significar la realidad y la importancia de una falta cometida; pero en todo caso prohibid absolutamente que quien quiera que sea, pronuncie jamás la amenaza de un castigo.

Determinar la obediencia por este procedimiento es quebrar el resorte moral de la subordinación , es renegar el único principio de disciplina que puede renegar del único principio de disciplina que puede permanecer intacto siempre y en todas las ocasiones, en las circunstancias mas criticas del tiempo de guerra en la adversidad en la derrota es en definitiva sustituir a la disciplina del deber que es la única verdaderamente digna de este nombre, una disciplina inferior de humillación y de comprensión.

Si queréis realmente preparar soldados enérgicos bastantes altivo, hay algo mas y mejor y mejor que hacer con ellos que domesticarlos.

Esta idea de que la consagración voluntaria al deber es la verdadera fuente de la disciplina y de la fuerza de nuestra unidad, encontrará escépticos, inevitablemente. Muchos oficiales se dirán: es sin duda conveniente que nuestros hombres tengan abnegación; pero, ante todo, es importante que la orden del jefe sea ejecutada inmediatamente con una sumisión absoluta, y es esta seguridad de la obediencia la que constituye el valor de la máquina. En suma, la idea del deber es muy hermosa; pero la *subordinación* es la palanca indispensable, la única segura, por lo menos, y lo que exigimos mantener y cultivar en el espíritu de subordinación. Muchos irán mas lejos todavía,, dejándose deslizar por esta pendiente, y para mantener el espíritu de subordinación se verán inclinados a recurrir de nuevo al temor como medio de acción.

Pero esto exige reflexiones. He aquí una tropa de infantería que marcha al asalto de una posición. Estos hombres han recorrido cuarenta kilómetros el día antes, extenuados bajo el peso de la mochila, agotados por el sol, cubiertos de sudor y de polvo; han llegado con los pies ensangrentados, rendidos de fatiga, al extremo de vacilar sobre sus piernas como si estuvieran ebrios. Se les ha hecho dormir a la intemperie. Hoy al alba han vuelto a colocar la mochila a la espalda y reanudan la marcha; y he aquí a esos hombres que corren al asalto, bajo el fuego, dejando cadáveres tras de si. ¿Es acaso por subordinación que impone un pueblo a sus hijos esta prueba y que por subordinación éstos la afrontan? ¿Es en realidad la subordinación que *por su propia virtud y por sí sola* produce ese milagro de abnegación humana? ¿No veis que *para que ese sacrificio sea exigible hoy* en el ejército ciudadano de la nación en armas es necesaria otra cosa, y que es preciso que el derecho del jefe a la obediencia se apoye en una fuerza reconocida y aceptada por todos … en el sentimiento del deber? Si tenéis acción sobre cada individuo es porque el deber es aceptado en masa por vuestra tropa.

Colocaos vosotros mismos en las circunstancias más normales del tiempo de paz, ¿aprenden y aceptan vuestros hombres por obediencia disciplinaria sus deberes en sus corazones esa convicción extraordinaria de algún día correrán sin la menor vacilación a la muerte?

La sumisión temerosa os asegurará en vuestra unidad una superficialidad brillante, una presentación correcta. Obtendréis todas las apariencias exteriores que queráis, a lo menos mientras estéis presentes y no exista posibilidad de engañaros. Pero no lograréis jamás lo fundamental, no formaréis nunca *soldados.*

Es aquí donde se encuentra el malentendido. El sentimiento del deber del subalterno forma, en realidad, el deber del jefe; la obediencia resulta muy naturalmente de este estado de cosas; pero cuando el Oficial no ha reflexionado suficientemente sobre la naturaleza de su autoridad, no alcanza descubrir su origen; no ve en ella sino lo que llama inmediatamente su atención y lo que atrae su vista: jefes que están provistos de insignias, que mandan exhibiendo sus distintivos y que tienen en sus manos medios para obligar a la obediencia. Delante de él no ve sino hombres que se doblegan ante el mando y que saben que su misión se deberá, en caso necesario, a la coerción. Lo que le salta a la vista ante todo es pues, la coerción ejercida por los unos y soportada por los otros; para quienes no pueden ver más lejos, la coerción es y debe ser el resorte de la acción.

Sin embargo, la realidad debe ser cosa muy distinta. Es indudablemente bueno que se sepa que el jefe tiene entre sus manos los medios de obligar, si es preciso, a la obediencia; pero esto no quiere decir que tales medios deben ser los de su acción normal. La experiencia demuestra que las unidades sometidas al régimen de la intimidación continua son en su realidad las más indisciplinadas, aquellas cuya obediencia es la menos segura. No se las hace marchar, por decirlo así, sino a golpes de autoridad. ¿Sería el ideal de la disciplina tener hombres que no se moviesen sino cuando se les empujara con una violencia bastante grande, o cuando se les mostrara la autoridad como un pesado garrote siempre amenazante?

La subordinación es un *deber del hombre libre* y no un servilismo; debe ser practicada dignamente, como una obligación lealmente aceptada, sin humillación, sin vacilación, *sin temor*. El jefe debe presentarla y exigirla también bajo este aspecto. Sobre todo conviene evitar darle jamás el carácter de una servidumbre personal. Nuestros subalternos no están a nuestro servicio; ellos tanto como nosotros, están “en el servicio.

El mando de una parte y la obediencia de la otra son cosas impersonales, porque no somos sino los representantes temporales (bien efímeros a veces) de los derechos y de los deberes del grado que ocupamos. A cada instante, uno u otro de nosotros desaparece, llevado por una simple destinación, por retiro del servicio o por muerte; y no por ello deja la obra de proseguirse con la misma autoridad por aquel que se encuentra investido con ella, con los mismos honores, porque *nada ha cambiado en el Ejército cuando uno de nosotros se marcha.*

Esta es, por los demás – notémoslo de paso-, una de las razones de la necesidades de la abnegación personal en el ejercicio del mando, sobre la cual venimos insistiendo desde el comienzo de este estudio. Personalmente, en cuando a personalidad humana o privada, tenemos nosotros en el Ejército el valor de un átomo; no valemos sino por el papel que jugamos en el conjunto. Lo mismo sucede al fin y al cabo en todos los empleos públicos; sólo que en el Ejército el cargo asume el carácter de un debe moral absoluto, permanente, que absorbe todas las fuerzas del individuo y exige todos los sacrificios, en tanto que en los demás casos la función no es sino una obligación limitada en su extensión, en su duración y en sus exigencias. Toda tentativa de ostentación personal en el ejercicio del deber militar es simplemente irrisoria.

Cerremos aquí este largo paréntesis y volvamos a la subordinación. La subordinación es cosa digna e impersonal. Entre el superior que habla y el subalterno que escucha hay siempre una tercera persona, un intermediario invisible, que se llama generalmente el *servicio*, y que es, en suma, el deber militar. El jefe y su subalterno están ambos en el servicio, o si queréis, en el deber

militar común; y este deber, siempre presente, tiene por manifestaciones, por una parte, la autoridad y, por la otra, la obediencia.

Para expresar en otra forma esta idea esencial, diremos que la autoridad del jefe y la obediencia del subalterno son en realidad dos aspectos de una sola y misma cosa: el deber común o el servicio. Que se mire estas cosa única desde arriba o de abajo, desde el punto de vista del jefe o del subalterno, no será por ello ni más ni menos hermosa.

Pongamos un ejemplo.

El frente del Ejército tropieza con un puesto avanzado de enemigo. Inmediatamente surge el *deber común* de tomarlo. Este deber común será, para el Coronel del regimiento que se encuentre en presencia del obstáculo, la obligación de ordenar a uno de sus batallones que inicie el ataque; para el jefe del batallón designado será la obligación de conducir su tropa al ataque…, para el soldado, la obligación de llevarlo a cabo; pero siempre la misma cosa: un mismo deber, una misma obra que se comparte y se subdivide, hombres de diferente grado que obran bajo un impulso moral común. En el servicio del tiempo de paz esta similitud de la naturaleza del mando y de la obediencia no se manifiesta a la simple vista de una manera tan evidente, pero no por ello es menos real.

Siendo el mando y la obediencia actos de igual dignidad, es claro que un tono arrogante en el jefe y una actitud demasiado humilde en el subalterno están igualmente fuera de lugar. Todo ello no es sino vanidad, simulación poco noble, apariencia afectada. Cuando llegan a establecerse relaciones tan falsas entre el superior y el subalterno, es evidente que ambos, fuera del deber común, están mucho más preocupados de sus actitudes que del interés del servicio.

Por los demás, todas esas simulaciones están sujetas a accidentes irónicos: uno no es nunca el superior de alguien, sino a condición de ser al mismo tiempo el subalterno de otro. Quienquiera que asuma una actitud llena de gravedad afectada ante sus subalternos, está expuesto a encontrarse en ese mismo instante de improviso en presencia de un jefe; tiene entonces instantáneamente que ejecutar un cambio visible de fisonomía, lo que no tiene nada de… decorativo.

Si la arrogancia es odiosa, el afán de buscar popularidad corresponde a una preocupación no menos viciosa en sí, puesto que tiene por mira una satisfacción egoísta. El jefe que se deja llevar de tal afán falta a su deber. No podemos, sin falsear nuestra misión, subordinar el ejercicio del mando al deseo de atraernos el afecto de nuestros subalternos.

Por la fuerza de las cosas se establece muy naturalmente una adhesión recíproca y seria entre él y sus subalternos en el curso de su colaboración en la obra común. El afecto que se produce así de modo espontáneo es infinitamente más fuerte que el que puede uno captarse mediante demostraciones exteriores o complacencias, consentidas a menudo con menoscabo del servicio; tiene ella, además, la ventaja de ser sincera y desinteresada. No puede uno sino felicitarse si se manifiesta llegado el caso por sí misma y discretamente en el servicio y más efusivamente fuera de él. Nada es más honroso, puesto que tales manifestaciones no tienen nada de artificial ni de calculado, puesto que son leales, en una palabra, y no se ha hecho gala de ella.

Pero tendría algo de repugnante emplear artificios para *conquistar* a sus subalternos mediante demostraciones de *afecto simulado*. Esta manera de ganarse el afecto, cualquiera que sea el objetivo, no podrá ser del todo honrosa. Hay cierta probidad moral que se subleva contra cualquiera deslealtad, por ligera que sea, introducida en las relaciones de personas llamadas a marchar juntas al combate con un grado de abnegación que implica las más absoluta confianza.

El afecto recíproco que nace del deber cumplido en común no tiene, por lo demás, ninguna analogía con los procedimientos de mando, agradables y fáciles, que se preconizan en la literatura contemporánea.

El ideal actual del jefe, tal como se nos presenta en las obras literarias, parece ser a la vez el tipo "*buen muchacho*" y aristocrático. El subalterno, el soldado por lo menos, se nos presenta, en cambio, como una especie de buen perro con el cual hace el jefe lo que le da la gana,

propinándole de vez en cuando, con su mano fina y enguantada, alguna palmadita amistosa. Es un ser inferior, cuya ingenua abnegación se obtiene fácilmente; y como a nadie le faltan sentimientos delicados y distinguidos, uno se siente a veces un tanto enternecido a la vista de ese émulo de Cuasimodo, tan incompleto en lo moral y que pone todas sus fuerzas al servicio de su amo para ganar algunas migajas de benevolencia. ¡Todo esto es archifalso!

Desde luego, el servicio obligatorio nos proporciona hombres, muchos de los cuales no nos son inferiores en valor general sino por su gran juventud. Esta inferioridad desaparece aun en la reserva y en el ejército territorial. Además, la disciplina familiar y zalamera, tan grata a las almas afectadas y a los corazones sensibles, que se traduce por remilgos, complacencias, debilidades amables y se confirma por la propina pronta y frecuente…, esa disciplina no es sino una juguetillo frágil y gracioso; no es la disciplina *militar*.

En el origen de este error seductor volvemos a encontrar una vez más la misma causa: la falta de abnegación. El jefe emplea su mando para satisfacción de sus propios sentimientos. Delicados y tiernos, estos sentimientos falsean la disciplina, enervándola, puerilizándola; no la destruyen en la misma forma que la gravedad afectada y la dureza de las personas de tendencias brutales, pero la destruyen, sin embargo. El sentido en que se ha operado la desviación es diferente, pero hay desviación.

Es absolutamente indispensable que el deber común se presente *tal como es*, sin la menor atenuación, si queremos hacerlo conocer y aceptar por todos.

En tiempo de paz somos, ante todo, *educadores*, encargados de hacer nacer y organizar fuerzas que duren y que volvamos a encontrar el día de la movilización. Que tal o cual soldado haya tenido alguna vez un Teniente o un Capitán sensible y simpático, es muy interesante, pero es no le servirá mucho el día en que deba afrontar la prueba del servicio de guerra. Lo que nos hace falta, entonces, son hombres que estén profundamente penetrados del carácter invenciblemente obligatorio del deber militar y que lo hayan comprendido y practicado como tal y aceptado definitivamente.

Tal es el resultado que hay que buscar. El mando no nos ha sido confiado ni para prodigar las dulzuras o delicadezas de un alma delicada, ni para ejercerlo con arrogancia o brutalidad. No nos ha sido conferido para satisfacer nuestras tendencias, por muy distinguidas que sean, sino para asegurar la práctica de un deber determinado.

Hay otro género de popularidad del cual no hablaremos sino con cierta reticencia, pues sería por demás penoso tener que calificarlo exactamente: es aquel que busca un jefe ante la tropa con desmedro de sus subordinados inmediatos.

El error es tan manifiesto, el procedimiento tan odioso, que casi no se puede pensar sino que es originado bajo la forma de una tendencia ligera e inconsciente. Es preciso precaverse de ella con el mayor cuidado. Tengamos para nuestros soldados toda la solicitud que les debemos, pero sin hacer alarde, y, sobre todo, sin gastar demasiado celo, ni tomar partido a favor del soldado contra sus jefes inmediatos para exhibirnos como protectores indispensables.

Evidentemente este no ocurre jamás de una manera tan clara y no puede ser sino una mera tendencia.

“Vuestros graduados no se ocupan de vosotros; pero no tengáis cuidado, que ya los haré marchar derechos. En el fondo, ya lo veis, sólo yo siento algún interés por vosotros, a mí me lo debéis todo. Si aquellos que os mandan hacer algo por vosotros es porque yo estoy aquí”…

¿Quién se atrevería a expresarse en esta forma ante la tropa?

Semejante procedimiento sería evidentemente monstruoso, puesto que constituiría un atentado directo contra el principio de la subordinación jerárquica, una incitación a la indisciplina, una traición al deber común, y la destrucción de la autoridad que tienen los colaboradores de rango inferior.

Esto casi no puede producirse de una manera tan característica, pero se ve con frecuencia bajo la forma de una tendencia inconsciente; el jefe habla al soldado o al suboficial con la

dulzura y el cariño de un padre, lo incita a expresar sus deseos, a formular sus quejas, como si quisiera aprovechar con calor la ocasión de serle grato; después se vuelve hacia el Teniente o el Capitán, y entonces, para pedirles cuenta, su mirada se pone hosca, su palabra seca. Semejante actitud significará para sus soldados: "Estos que veis no son de nuestra familia: son mercenarios dudosos, encargados sólo de asegurar su propio bienestar: yo me encargo de vigilarlos constantemente y de tratarlos sin miramiento alguno, porque si así no fuera, vosotros, hijos míos, os verías abandonados y careceríais de todo".

No pretendemos que exista realmente esta clase de jefes; hemos recalcado intencionalmente sus rasgos para hacerlos más notorios, y en definitiva no queremos retener de todo ello sino lo siguiente: toda tendencia, por vaga y accidental que pueda ser para hacernos un pedestal, de autoridad o de popularidad, con detrimento de nuestros subordinados, es vituperable; constituye, en presencia de nuestros colaboradores subalternos, una especie de traición cometida en el curso de la obra común.

Una flaqueza apenas menos grave es la de rehuir las responsabilidades. Abstenerse de un acto de mando bajo la impresión de un temor cualquiera es ya un hecho que indica falta de hombría; una vez ordenado el acto, procurar eludir su responsabilidad por medio de astucias o explicaciones…, atenuantes, es cosa poco lucida, pero atribuir la responsabilidad a un subalterno que no ha hecho sino obedecer es una falta de mucha gravedad. Si llegarais a descubrirla en alguna ocasión, reprimida rudamente y obligad al culpable a abrir los ojos y reconocer la gravedad de su acto.

Por lo demás, corresponde al jefe, por regla general, *salir al frente* en cuanto se trata de su unidad; él es el representante obligado de ésta y no debe rehuir los reproches para ir a buscar por encima de su cabeza responsabilidades de segundo orden. A él le corresponde afrontar la situación; y a él también, y sólo a él, le corresponde pedir cuenta directa a sus subordinados de las faltas cometidas.

No es preciso que por consideraciones al grado un poco elevado de algunos se haga, desde lo alto de la escala de la jerarquía, recaer directamente todos los reproches, toda la responsabilidad, toda la represión sobre los graduados inferiores. Estos tienen, desde luego, la necesidad imperiosa de ver prestigiada su autoridad ante la tropa; de no ser así, concluirían por preguntarse si forman en definitiva una categoría de desheredados; la disciplina ya no sería a sus ojos el deber común, sino más bien una carga que pueden sacudir los de arriba: la anulación de los pequeños por los grandes. De esto, a pesar que todo el servicio no es más que una molestia, y a tratar de sustraerse a él a fuerza de argucias, no hay más que un paso; y encontrándose entonces abolida la concepción del deber militar, la disciplina verdadera no existe.

VIII LA SUBORDINACIÓN

La lealtad hacia el jefe.- Defectos: el espíritu de denigración, la hostilidad, los rencores, la intriga.- El deber de veracidad.

La unidad totalmente compenetrada de fuerza guerrera que, según yo supongo, habéis sabido formar, está destinada a obrar con más frecuencia, no aislada, sino formando parte de una agrupación orgánica superior. Mandáis vuestra unidad, pero estáis bajo el mando de un jefe. Le obedecéis como comandante subordinado y volvéis a encontrar entre él y vosotros, en sentido inverso, ese deber común que existe entre vosotros y vuestros subalternos y que se extiende a todo el Ejército. No es, pues, necesario explicar extensamente la naturaleza de vuestras relaciones con vuestro jefe. Vuestra situación ante él no es otra que la de vuestros subalternos ante vosotros mismo.

En nombre del deber común estáis obligados a obrar como sus colaboradores sumisos y leales. El se presenta como vosotros mismos os presentáis a vuestros subalternos, con la autoridad más legítima y más respetable. Debéis contribuir a realizar en cuanto os sea posible su parte de autoridad, que es una fuerza tan necesaria como la vuestra.

El espíritu de denigración para con los superiores es una falta grave, y llega a ser absolutamente culpable cuando se convierte en olvido de la colaboración constante que se les debe. El subalterno quebranta subrepticiamente fingiendo observarlo; tiene este acto cierto aspecto de traición. El jefe cuenta con vosotros para la acción que ejerce en nombre del Ejército; no pudiendo negarle abiertamente vuestra cooperación, os sustraéis a ella por medio de subterfugios.

Nada puede autorizar ni justificar esta manera de proceder. Aunque tuvieseis los agravios más justificados, el jefe tiene derecho a contar con vuestro concurso absolutamente leal y completo. La obediencia, como el mando, es cosa impersonal; jefe o subalterno no obráis sino como parte del organismo general del Ejército bajo el impulso del deber militar. Tratar de sustraerse a la *lealtad de la subordinación* es colocarse fuera del deber, fuera del Ejército. Jefe de tal o cual unidad, debéis ignorar en el servicio lo que personalmente podéis tener que reprochar a vuestro superior; esto no tiene nada que ver con su mando ni con vuestra obediencia.

En cuanto a denigrar a un jefe en el servicio en presencia de subalternos es un atentando directo contra el deber militar. Emplearíais así vuestra autoridad en obrar precisamente en sentido contrario a vuestras funciones, en minar la organización que tenéis el deber de sostener; procediendo así cometéis una especie de prevaricación.

Tal procedimiento os parecerá aún más odioso si reflexionáis que, en el mismo instante en que os sentís inclinado a quebrantar solapadamente el pacto tácito de solidaridad que os une, el jefe que traicionáis lo observa quizás por su parte lealmente con vosotros. Un Oficial, que en un arrebato de mal humor haya dejado escapar apreciaciones malévolas sobre uno de sus jefes, experimentará seguramente cierta molestia si, al día siguiente, un acto de benevolencia afectuosa, una prueba de firme solidaridad viene a demostrarle que, a despecho de los agravios más o menos reales, el jefe no ha cesado de ser el apoyo perfectamente seguro de su subordinado.

La malquerencia del subalterno respecto al superior puede producirse de diversas maneras. Originase a menudo por culpa del jefe cuando el subalterno, sintiéndose ofendido por tal o cual procedimiento hiriente, ya sea en lo que toca a su grado, ya en su dignidad personal, siente la necesidad de defenderse y no tiene fuerzas para continuar observando por deber la solidaridad que cree haber sido desconocida por el superior.

Lo más frecuente no es otra cosa sino una rebelión personal inconsciente contra los deberes cotidianos. El deber tiene rudas exigencias, pero su autoridad es soberana; renegando de ella, uno se deshonra; entonces las observaciones que el deber sugiere se aplican al jefe

encargado de imponerlo en caso necesario; y como éste no podría, en definitiva, ser perfecto, nada hay más fácil que poner en relieve sus errores o sus faltas. *Pelar* al jefe es el placer de los dioses, la revancha de la personalidad ofendida que no acepta el deber común y que ha debido doblegarse. Uno cree vengarse así, como a guisa de desquite de un ejercicio largo y fastidioso, de una marcha ejecutada bajo la lluvia torrencial, de una llamada al orden desagradable…

En general no es esa venganza sino un arrebato sin importancia, que no tiende a disminuir la consideración del jefe. Es la realización cotidiana del cuadro de Raffet: "Gruñían, *pero le seguían siempre*".

Hay sin embargo en cada uno de de nosotros una tendencia que es preciso vigilar, porque es a la vez muy humana, muy viva y bastante peligrosa. Pase si se trata de una humorada que estalla fuera del servicio: es una válvula que se abre. La calma vendrá más tarde en medio de las filas; pero hay límites morales que no se deben sobrepasar jamás; además, hay que evitar que llegue a convertirse en costumbre, en estado de alma.

No se puede, ciertamente, pensar siquiera en impedir que camaradas del mismo grado se comuniquen libremente entre sí lo que piensan de sus jefes; pero aun en esas condiciones de íntima expansión, la crítica no podría, decentemente, convertirse en una difamación hostil. Si sentís en vuestra alma un dejo de hostilidad, una tendencia a apocar al jefe o a ensañaros *contra él*, habréis sobrepasado el límite permitido; el hecho llega entonces a ser grave y tenéis que refrenaros. Estáis a punto de traicionar el deber de vuestro cargo; ya no va a ser muy segura la colaboración que, para honra vuestra, os corresponde allegar en cualquier emergencia a la obra común. Si os entregáis del todo a esas tendencias deplorables, será prueba de que carecéis de corazón y de inteligencia, porque esos rencores solapados y persistentes son propios de almas viles; pero obráis además contra vuestras obligaciones profesionales; vais en contra del deber que fingís respetar y sois sino *falso Oficial*.

Es raro que las cosas lleguen a tal extremo y que la decadencia sea tan completa; pero las debilidades que se ponen en manifiesto con demasiada frecuencia en este orden de ideas demuestran que no tenemos un concepto del todo claro de nuestro carácter de oficiales.

Hay jóvenes oficiales que no ven inconveniente grave en designar entre ellos con algún apodo a un superior sin han podido sorprender en él algún defecto o debilidad.

El procedimiento, sin embargo, cuando se reflexiona es falto de dignidad. Tratándose de colegiales que le han tomado tirria a un profesor, es comprensible, porque no está de por medio la solidaridad moral en acción; pero el uso del apodo para designar a un jefe militar es incurrir en una falta de respeto repetida a diario y definitivamente admitida como cosa sin consecuencia. Demuestra ello un estado de alma lastimoso, una inconsciencia evidente de la dignidad del uniforme: es una agresión constante a la solidaridad, una especie de deslealtad profesional, y además un atentado real a la autoridad del jefe, un ultraje disimulado al mando.

La subordinación leal exige también que uno no busque en la benevolencia de un jefe de rango más elevado un punto de apoyo contra su superior inmediato.
Es preciso tributar sinceramente obediencia al jefe directo, porque no se la debe, y es exceso de habilidad tratar de ejercer presión sobre él o poner en jaque su autoridad oponiéndole otra más poderosa.

Se cometería una falta más grave todavía tratando de hacer intervenir *influencias civiles* contra la autoridad de *un superior*. Un acto de esta naturaleza es como una *traición al Ejército, la negación y ruina de toda disciplina, y no produce otro resultado que el hacer prevalecer fuerzas malsanas sobre los principios vitales del organismo militar.*

Es preciso que la lealtad de nuestra subordinación sea *indestructible*; que permanezca viva a despecho de todo; que se mantenga y se consolide aun en presencia de los errores o de los desfallecimientos del jefe, el cual no es más que un hombre como nosotros.

La prueba más dura de soportar correctamente es la censura recibida en presencia de la tropa. Todo sufre, todo se subleva en nosotros: el amor propio, la dignidad personal, el respeto

mismo y el amor a la disciplina, que nos hacen intolerable ver cómo se envilece públicamente en nuestras manos la parte de autoridad que nos está confiada. Si la reprimenda es verdaderamente dura y ofensiva, las rebeliones que excita en un alma altiva son difíciles contener.

El subalterno que sabe permanecer dueño de sí mismo puede, sin embargo, soportar muchos choques sin que se amengüe demasiado su autoridad. Si sabe mandar, está de conservar, a pesar de todo, el respeto y la simpatía de su tropa. Si tiene conciencia haber cumplido lealmente su deber, puede aceptar, sin humillación alguna, un llamado al orden un poco áspero por efecto de un error accidental. Tiene derecho de decirse: "Es verdad que me he equivocado; he incurrido en error; pero nadie es infalible;
No por ello dejo de ser un buen Oficial que merece toda consideración. Reconozco mi error; acepto este reproche con sumisión perfecta y asunto concluido".

No recriminéis interiormente ni a hurtadillas. Si os habéis equivocado, reconocedlo con lealtad, diciendo militarmente con voz firme: "Es verdad, me he equivocado; debiera haber hecho tal cosa". Reconocer dignamente, sin humildad, un error, es mostrarse en plena posesión de una fuerza bastante sólida para no tener que temer esas pruebas menudas. Es declararse bastante fuerte para no tener que disimular una debilidad accidental. Un paso en falso no es una caída. Por otra parte, obrando con semejante franqueza, cumplís con vuestro papel de colaborador leal; vuestras palabras dicen claramente al jefe: "Vuestra autoridad es incontestable. He cometido sencillamente un error. En vuestra condición de jefe me llamáis al orden en el acto; estáis en vuestro deber. Yo rectifico inmediatamente mi manera de obrar sin vanas recriminaciones, aquí me tenéis de nuevo en la dirección deseada. Conste que no he dejado ni si quiera por un momento de desear cumplir con mi deber, al cual me consagro en absoluto. Vuestro llamado al orden y mi obediencia inmediata son actos sencillos, episodios, incidentes del deber que practicamos en común". Hecha con justicia y discreción y aceptada francamente, una reprimenda no quebranta por un solo instante la solidaridad entre el jefe y el subalterno. Con frecuencia la moderación delicada de uno y la leal obediencia del otro no hacen sino aumentar su estimación recíproca.

Una represión dura, inmerecida y pública puede escapársenos a veces en un momento de irritación. Entonces demostramos generalmente con nuestra actitud misma que obramos impulsados por la cólera y no por el deber. Nosotros no somos sino hombres débiles y apasionados y a veces enfermos: un accidente como éste puede sucedernos y colocarnos en una situación molesta.

En efecto el subalterno debe esforzarse, él más que nadie por conservar su sangre fría y por mantenerse en el terreno del deber común y la solidaridad profesional. Si permanece completamente sereno y correcto, confirma con su actitud que persiste en sujetarse firmemente a la práctica más exacta de la subordinación y que, aun en el momento en que nuestra autoridad asume ante él una apariencia hostil, rehúsa enrostrárnosla y declina nuestra hostilidad como contraria al deber común. Entonces corremos el riesgo de faltar abiertamente a nuestro deber, saliéndonos de la disciplina e n presencia de un subordinado que se refugia en ella y que moralmente nos llama al orden con su actitud.

Si tenemos un arranque de ira o lanzamos una palabra hostil, volvamos luego a l cumplimiento del deber común, que no tolera ninguna clase de hostilidades, y manifestemos nuestro sentimiento con una de esas palabras francas pronunciadas en alta voz que lo borran todo sin rebajar a nadie.

Reflexionemos un poco y encontraremos una vez más como origen de nuestra falta el eterno defecto, la gran causa de debilidad, hemos introducido en el mando un impulso de pasión *personal*; y bruscamente hemos encontrado ante nosotros los obstáculos más formidables, que nos era imposible salvar sin indignidad: la autoridad *impersonal* de sus insignias, la disciplina intangible. Siempre cae uno al lado a que se inclina. ¡Cuidado con el peligro!

La *verdad es otra de las cosas que debemos en absoluto a nuestros jefes*. ¿Cómo podríamos pretender colaborar lealmente al deber común si en el servicio suministramos datos falsos a nuestro jefe? Todo parte falso o arreglado para encubrir la verdad debe ser castigado.

Son también vituperables aun las pequeñas argucias que se emplean durante una revista o una inspección o disimular defectos, y no se puede negar que *es mucho más digno y noble mostrarse como es uno en realidad.* No me parece censurable por mi parte el celo que se gaste en un día de revista por presentar una tenida más esmerada, una tropa más hermosa, por decirlo así, que de ordinario. Se comprende que en estas circunstancias cada uno redoble sus esfuerzos; no por ellos se engaña al jefe ni nadie tiene intención de engañarlo. Las conveniencias exigen que uno se esfuerce para recibirlo dignamente, cambiando el traje de trabajo por otro irreprochable.

Pero presentarle cuentas falsas cuando viene a comprobar una situación; ocultarle que uno anda atrasado que ha descuidado ciertos detalles cuando el jefe viene a verificar la instrucción; en una palabra, trata de apartarlo del cumplimiento de su función, es una deslealtad completa cometida en el servicio.

Es preciso desconfiar de estas tendencias. Provienen a menudo del hecho de presentarse el jefe no como un colaborador que dirige, sino como un hombre encargado de anotar las faltas y de reprimirlas. O bien puede ser que pretenda consolidar su autoridad tratando a sus subalternos con áspera brusquedad. Ante esas intenciones casi hostiles, coercitivas y represivas, los subalternos se sienten naturalmente inducidos a defenderse como pueden.

Hay, además, entre ellos, en el interior de la unidad inspeccionada, cierta tendencia a hacer causa común para tratar de substraerse sin molestias a una prueba de dudosos resultados. Los superiores dan entonces muy buenas notas a sus subalternos y éstos no tienen sino que alabanzas para sus jefes; el servicio no deja nada que desear; la alimentación es excelente; la disciplina es perfecta.

Presentaos como juez encargado de una misión represiva… no descubriréis casi seguramente ninguna falta y lo encontraréis todo irreprochable. Si tal es en realidad vuestra misión, los subordinados a quienes inspeccionáis son como quien dice acusados, y no podéis esperar de ellos que os den sobre sus propios actos informes desfavorables. Entonces no os queda sino un medio eficaz para obrar, y es el de recoger en todas partes en derredor vuestro pruebas y hechos y proceder como un juez de instrucción.

No es ésta la misión propia y normal de un jefe o de un inspector. Nuestros subalternos no tienen nada de común con revoltosos a quienes es preciso reducir a la obediencia, ni con culpables que hay que descubrir y castigar; son, por lo general, valientes servidores completamente dispuestos a cumplir sus obligaciones.

En el mismo grado que nosotros, tratan ellos también de hacer funcionar la máquina y a nosotros nos toca ayudarlos en su tarea, mostrándoles en qué han podido equivocarse y cómo hay que llevarla a cabo.

Podemos, sin duda, en ciertas ocasiones hacer resaltar una falta bastante grave justificar el escarmiento; pero en general y de antemano tenemos la obligación de considerar a nuestros subalternos como hombres que merecen nuestra confianza, capaces de cumplir sus obligaciones y dignos de cargar sus insignias. Nosotros venimos sólo para consultar y discutir con ellos los medios tendientes a remediar las imperfecciones inevitables de la obra común. No hay que tratarlos, pues, como sospechosos.

Todo Oficial que cumple lealmente su servicio debe poder mostrarnos, sin la menor vacilación, con toda franqueza y en sus menores detalles, la unidad que manda. Si por sí mismo nos señala tal o cual falta en la instrucción, en la disciplina, etc., obra como colaborador leal y nos da una prueba segura de su franqueza y de su confianza.

Comenzad siempre por suponer en aquel que nos habla, mientras no haya prueba de lo contrario, el mérito necesario para su función y la dignidad moral que corresponde a su grado, es

el primer elemento de la cortesía militar, al mismo tiempo que una excelente regla práctica de conducta.

Sentado esto, no es menos cierto que toda tentativa hecha para engañarnos debe ser seriamente censurada y apreciada. Haya o no acertado el jefe a captarse la confianza de su subordinado, no tiene derecho éste a que se le excuse si por acaso ha faltado a la lealtad profesional.

IX LA REPRESIÓN

La represión aflictiva no es la base de la autoridad.- El Oficial debe ser el jefe moral de su tropa.- La represión no es un medio de coerción para quebrantar las resistencias a obrar.- Empleo de los procedimientos de represión.

Las facultades disciplinarias son medios de represión, pero no medios de educación o de mando. Es necesario saber emplearlos con la mayor exactitud. A veces, si una falta es grave, si tiene el aspecto de una resistencia directa y voluntaria al mando, se debe reprimir en el acto y con la mayor severidad al culpable en el lugar mismo donde se ha cometido. Ya que la desobediencia pretende destruir o detener el organismo que se os ha confiado no hay tiempo que perder. Llamad al que ha delinquido y sancionadlo en el acto a la vista de todos, y así detendréis para siempre todo intento de oposición.

En casos graves como éstos la represión es una obligación del mando. Debe ser ejecutada como tal y presentada bajo este aspecto. Es preciso que vuestros subalternos comprendan que ejercitáis el *deber* de castigar con el rigor indiscutible de una obligación moral; que sepan que si una falta lo hace indispensable, ninguna consideración os detendrá, ni aun el afecto que se establece naturalmente entre los militares de diferentes grados que colaboran en la misma obra y soportan las mismas pruebas; ni tampoco la compasión del hombre hacia su semejante desgraciado. La represión es una función tan inherente al grado como el mando mismo; es su carácter de deber *impersonal* el que le da su autoridad; que impide al superior dejarse arrebatar por la pasión, y que hace que el subalterno soporte el castigo sin guardar rencor. ¿Como se podría odiar a quien castiga únicamente porque esta obligado a hacerlo?

Pero esta acción represiva que es a veces necesaria para ejemplo de los demás no es un *procedimiento de mando*. Cada vez que ella se produce revela una insuficiencia de autoridad en el que la emplea. Claro está que vuestro poder no es completo, puesto que tropezáis con resistencias y necesitáis quebrantarlas con medios violentos. No quiero decir con ello que hayáis incurrido en falta. Estos accidentes pueden ocurrirles a los mejores oficiales; pero en el bien entendido que en una unidad bien mandada las situaciones graves no pueden ser sino accidentes. Si en plena paz, cuando ejercéis vuestro mando en las condiciones más sencillas, holgadamente, sin tener que exigir de vuestra tropa ningún esfuerzo extraordinario; si en esa situación tan favorable en que el organismo militar debe funcionar con perfecto desahogo os veis reducidos a obtener el servicio rutinario a fuerza de violencia…, es que no sabéis mandar, y os sentiréis absolutamente impotentes en campaña cuando vuestros medios de represión no parecerán sino pruebas demasiado suaves con relación a los duros sacrificios que pretendáis obtener. Entonces no podréis obtener la disciplina de guerra. Vuestra marcha no será sino desorden, vuestros acantonamientos serán teatro de escenas de desobediencia, de embriaguez y de brutalidad; todo os saldrá mal, puesto que habéis quebrantado en vuestras propias manos el resorte habitual de vuestra autoridad (7).

Vuestra tropa tal vez afrontará esa prueba que en apariencia es la más dura de todas, la del combate; pero este resultado se alcanzará sin tomaros en cuenta para nada: será debido a los elementos de valor moral que existen en el corazón de nuestros conciudadanos, a los gérmenes vivos de valor y honor que vuestro sistema de coerción moral no haya logrado destruir; *al sentimiento del deber nacional*, a esa fuerza incomparable que habréis desconocido obstinadamente y que será vuestro único recurso en el momento crítico. No se forman hombres honrados con el miedo a los gendarmes, ni soldados valientes por el temor al castigo.

Si vuestra disciplina no es educadora, si no obra sino como un recurso siempre amenazante, ¿Qué resultado de cierto valor podéis esperar de ella? Vuestros subalternos solo sacaran de ella esta única lección: que es preciso esconderse cuidadosamente para hacer las cosas que os desagradan. En cuanto al hombre castigado, ¿logra la pena aflictiva que le es aplicada el

efecto de inducirlo a mejores sentimientos y hacer de él un buen soldado? ¡No! No basta esa pena por si misma. Es más, si el subalterno tiene cierta altivez, se yergue contra vuestras violencias autoritarias y funda su amor propio en no manifestarse abatido. Su indisciplina adquiere; con esta resistencia energética, un falso aire de dignidad; se jacta de ella, y en ella persiste.

La base de vuestra autoridad consiste en otra cosa; es preciso que lleguéis a ser el jefe moral de vuestra tropa. Vuestra autoridad debe presentarse no con aire amenazante, acompañada de violencias, sino sólidamente basada en un principio moral indiscutible. La situación verdadera es la siguiente:

La nación pone sus hijos en vuestras manos para que les enseñéis a conocer y a practicar la parte del deber cívico que constituye el deber militar. Si os inspiráis en tal idea, todo se hace sencillo y vuestra autoridad se impondrá, con evidencia incontestable. En presencia de una falta, vuestra primera preocupación será recordar al subalterno el deber que ha desconocido. Es en nombre del deber por todos respetado que vos intervendréis; hablareis con calma y firmeza, como corresponde a un educador, apoyado por el sentimiento tácito de vuestra tropa; con una palabra haréis comprender al culpable que lo habéis sorprendido en flagrante delito contra el que tenéis misión de enseñarle y de hacerle cumplir; y el subalterno, humillado y vencido, no encontrará excusa ni apoyo en si mismo ni a su alrededor. Se sentirá juzgado públicamente por una autoridad irresistible en nombre de un principio incontestable.

Si a esta reprimenda moral se agregara la represión material, asume ella entonces verdaderamente el carácter de castigo, cuyo principal efecto es confirmar la gravedad de la falta y la caída momentánea del culpable.

Y como es evidente que lejos de obrar como un amo brutal castigáis por *deber* en virtud del deber, sin hacer intervenir en vuestro castigo ninguna pasión personal, el hombre castigado no tiene ya ni aún a quién guardar resentimiento, no siendo el castigo a sus ojos sino la consecuencia inmediata y moralmente inevitable de su falta simplemente verificada por el jefe, el cual ejerce a menudo con pena y sentimiento su ineludible obligación.

Así considerada, la represión no es un medio normal de mando; en realidad sólo debe servir para prevenir los accidentes, para hacer entrar en vereda a los que tratan de apartarse de su papel, para eliminarlos en casi necesario del organismo si llegan a ser causa de dificultades o perturbaciones.

La represión es un deber y no una prerrogativa. El espíritu con que debe ejercerse la represión disciplinaria es el mismo, en suma, que el que debe inspirar al mando, y nos lleva a formular análogas observaciones.

Ver en el derecho de castigar un medio de darse importancia y de confirmar en toda ocasión su poder personal, es prepararse los más graves errores. ¿Qué decir, por ejemplo, de un jefe que aumenta sistemáticamente todos los castigos infligidos por sus subalternos y que no ve en ello sino un medio de ostentar la autoridad de su poder, imaginándose que es inherente a la dignidad de su grado el castigar con dureza y que sería para el una especie de caída dejar pasar castigos moderados sin imponerles de paso el sello de su fuerza? El castigo, bajo este concepto, debería hacerse cada vez más terrible, sometido como estaría a la consideración de los jefes superiores, y esto sería llevar las cosas demasiado lejos.

Desde el punto de vista del deber liso y llano, es claro que el castigo no tiene nada que ver con el grado más o menos elevado del que lo impone; debe ser graduado en armonía con las tres consideraciones siguientes:

1a. gravedad de la falta;
2a. valor y antecedentes del culpable;
3. ª necesidad disciplinaria.

Permítasenos llamar la atención sobre éste último punto: En una unidad bien mandada, los castigos raros y debidamente aplicados adquieren un valor muy especial. Tal falta, que en

determinadas circunstancias no se podría reprimir con un castigo más o menos grave, será lo suficientemente castigada con una breve represión, con sencilla demostración de descontento por parte del jefe. Una tropa bien mandada acepta en absoluto la autoridad de un jefe, en quien reconoce plena autoridad, no sólo desde el punto de vista disciplinario sino desde el punto de vista moral. Todo reproche llega al alma; el subalterno, confundido por el asentimiento unánime de sus camaradas, no piensa siquiera en defenderse ni en protestar…; siente el peso de su falta y queda con ello castigado.

Aumentar los castigos impuestos por un buen Oficial, so pretexto de que os parecen leves, es intervenir en realidad de una manera lamentable en un sistema de disciplina perfecta y perturbar la buena dirección de vuestras unidades.

Por lo demás, en principio, no es conveniente aumentar un castigo sino cuando el jefe que ha castigado ha aplicado el máximo de sus atribuciones. Modificar en un sentido u otro, sin razones suficientes y a primera vista, los procedimientos de represión es usurpar abusivamente el mando. Tacháis a vuestro jefe de debilidad y le infligís una reprobación, significando de hecho que no ha sabido obrar con la energía requerida. Si así fuese en realidad, vuestro deber consistirá en empezar por ocuparlos de esa censurable debilidad y en dar al Oficial los consejos o las enseñanzas que necesita.

El hecho de suspender un castigo es más grave todavía, porque constituye un atentado directo contra la autoridad del subalterno y equivale siempre a una reprobación.

Si esta medida fuese necesaria, el superior no debe olvidar que el reglamento lo obliga a hacer comprender a su subalterno el error que ha cometido. No le es ilícito suspender lisa y llanamente un castigo sin justificar satisfactoriamente esa suspensión.

La costumbre establecida, aunque ninguna disposición reglamentaria lo autorice, de suspender todos los castigos en ciertas ocasiones es detestable; está en abierta contradicción con los principios del derecho de castigar. Un castigo no puede ser suspendido autoritariamente sino cuando es inmerecido; todo lo que podéis hacer, si deseáis ver levantados los castigos, es pedir a los que han castigado que renuncien a las medidas represivas que no consideren del todo indispensables.

Con estas especies de amnistía se crea uno indudablemente una popularidad lisonjera; pero se falsea a la vez el funcionamiento de la maquina. Por poco que cual se arroge este derecho en su esfera de mando y lo practique sin vacilaciones, sucederá que el deber de represión caerá poco a poco en desuso. El Coronel, por ejemplo, ha suspendido cierto día los castigos para indicar su satisfacción por una revista o cualquier otro hecho; algunos días después el General de Brigada hace lo mismo; después lo hace el General Inspector; otro día, en fin, se quiere solemnizar de igual modo el aniversario nacional o el aniversario del regimiento… ¿Qué subsiste entonces de ese deber de represión que se pretende considerar como pernicioso y cuyo ejercicio se suspende a cada instante?

Además no conviene que el superior se despoje nunca del derecho de castigar; y en realidad queda privado de él cuando el subalterno sabe que en su parte diario todos los castigos han de ser suspendidos. El jefe se encuentra así colocado en situación intolerable frente a algunos malos sujetos. Si castiga una falta, la represión es ridícula; el hombre sabe que el castigo va a ser anulado inmediatamente; si no castiga, el mal soldado comprende perfectamente que es por impotencia, y se ríe de ella.

Una suspensión general de los castigos no es al fin y al cabo sino una detestable lección de indisciplina, y este atentado al ejercicio de si deber rara vez es inspirado por motivos elevados. En todo caso, ese procedimiento de distribuir mercedes inconscientes tiene algo de chocante; presenta la personalidad del jefe y su capricho como algo que está por encima de todo, de los reglamentos y del deber común. Los jefes subalternos sienten que el jefe superior les retira repentinamente su apoyo, que los desautoriza por mera fantasía y que menoscaba injustificadamente una de sus atribuciones orgánicas.

Admito que un Comandante de cuerpo desee ver suspendidos los castigos en ciertos casos, desde luego raros. Se debe desear, por ejemplo, que un individuo no se vea privado por un pecadillo cualquiera de tomar parte en la fiesta nacional. Si un incendio, una inundación, una catástrofe cualquiera ha dado oportunidad a la tropa para portarse valientemente, y el jefe del cuerpo desea demostrar la satisfacción general, digo la satisfacción general, esto es la del regimiento, y no su satisfacción personal, comprendo que desee ver a todos sus subordinados tomando parte en el regocijo general, a no ser que se hayan mostrado realmente indignos de ello. Si suspende entonces los castigos sin anularlos o apela a la benevolencia y al corazón de los que han castigado, las prerrogativas de éstos quedarán a salvo y el jefe, por su parte, no habrá tenido que faltar a la colaboración que les debe.

Este principio se encuentra consultado en el reglamento. El superior no anula el castigo; lo hace anular por aquel que ha castigado, invocando el espíritu de justicia y de deber de su subalterno.

Puede anularlo autoritariamente si se trata de un Oficial que desoye esta clase de llamamiento o se deja llevar por su ofuscación. Pero el jefe debe contentarse con proponer tan sólo la anulación del castigo cuando haya sido éste impuesto con justicia, puesto que cada cual es responsable de la disciplina de su unidad y debe conservar la plenitud de sus atribuciones.

Anular autoritariamente los castigos merecidos para ejercitar un derecho de gracia imaginaria es un abuso de poder, un agravio desconcertante a la colaboración general, un atentado a las atribuciones de los subalternos y, en consecuencia, un acto de indisciplina, ya que la disciplina es obligatoria de arriba abajo y recíprocamente.

SEGUNDA PARTE

SINTESIS
El Ejército. – El Mando. – El Oficial.

I LA FUNCIÓN DEL EJÉRCITO

El organismo de la fuerza nacional.- La Bandera.- Deber, responsabilidad, moralidad y honor del Ejército.

Hemos procedido hasta aquí por observación y por análisis. Hemos considerado unidades que funcionan bien, que son visiblemente aptas para el servicio de guerra, y otras que funcionan mal y parecen menos sólidas. Hemos buscado las causas de las cualidades de las unas y de los defectos de las otras.

Los primeros principios del mando, observados por unos y desconocidos por otros, pueden formularse como sigue:

El mando es el ejercicio de un deber: es impersonal, moral y leal. Su resorte es el espíritu de deber del jefe. La base de su autoridad es el sentimiento del deber nacional colectivo. Es orgánico y no tiránico. Se ejerce mediante la colaboración abnegada de los individuos y no por la violencia. El mando y la obediencia son atributos de igual dignidad, los dos términos correlativos de la colaboración del superior y del subalterno en el deber común. La abnegación personal es la primera cualidad del jefe, como lo es también del subalterno.

Tales son los principales hechos que hemos ido recogiendo sucesivamente. Corresponde ahora agruparlos para deducir de ellos una idea general de mando; necesitamos

Tales son los principales hechos que hemos ido recogiendo sucesivamente. Corresponde ahora agruparlos para deducir de ellos una idea general de mando; necesitamos al mismo tiempo situar mentalmente al jefe militar en su medio, en la Nación y en el Ejército, pues nunca se ve bien una cosa sino dándole su debida colocación en el conjunto a que está ligada.

Una nación es una colectividad humana dotada de personalidad, es decir, con vida colectiva propia y susceptible de pensar y obrar en cuanto a colectividad.

Las naciones de civilización más avanzada, pertenecientes a razas generosas, pues elevarse hasta la personalidad moral colectiva. En el estado actual de la civilización, casi todas las naciones no conocen sino la fuerza o la astucia, y no comprenden todavía que su honor depende de su lealtad, de su humanidad, de su equidad y de su moderación.

Tanto las naciones más humanas como las más bárbaras tiene en todos los casos necesidad absoluta de la fuerza.

El órgano de la fuerza en el cuerpo nacional se llama Ejército. El Ejército tiene, por función orgánica preservar la existencia de la nación y poner las fuerzas al servicio de sus obras.

Las obras de las naciones morales, es decir, que tiene a la justicia y a la humanidad. En cuanto a los pueblos sumidos todavía en barbarie, no conocen sino la satisfacción de sus apetitos y emplean sus ejércitos con ese único fin.

La satisfacción más grande de un advenedizo grosero es el abuso de la fuerza, la tiranía. Para una nación que ha alcanzado el poder material, pero que ha permanecido en un estado inferior de moralidad colectiva (8), la mayor satisfacción, que ella llama la gloria, es también el abuso de la fuerza, el abuso del Ejército, el desmembramiento o la humillación de las naciones vecinas, el placer de demostrar su vigor anexándose violentamente poblaciones, privándolas de la patria que aman y manteniéndolas doblegadas bajo su yugo. Cuanto más inhumana es la obra – es decir, inmoral y deshonrosa-, tanto más gloriosa le pertenece, porque satisface mejor, con el desenfreno de sus brutalidades, el instinto de las raza.

La nación puede, pues, emplear su fuerza, es decir, su ejército tanto en empresas injustas e inhumanas como en acciones dignas y morales.

Pero en estas empresas morales o inmorales, el Ejército no tiene otra función que el acto de fuerza. No tiene por qué saber si los órganos de dirección cumplen más sus funciones y empeñan a la nación en empresas injustas. Su misión empieza solo en el momento en que la lucha está declarada y no obra sino durante esta lucha y para esta lucha, cuando ya toda

discusión está cerrada y le va en ello la vida. No tiene, pues, sino que cumplir su función de organismote fuerza tan perfectamente como le sea posible, y su honor, su ley moral, consiste en hacer todo lo que de él dependa por quebrantar al adversario y obligarlo a rendirse.

Aquí termina la misión del Ejército. Corresponde entonces al organismo directivo aprovechar la victoria con justicia y moderación, o abusar de ella para dar satisfacción a los apetitos de la nación, si la nación es brutal.

El Ejército no es responsable ni de la honorabilidad de los móviles que han organizado la lucha, ni de la justicia o humanidades las condiciones que el vencedor impone al vencido. Saldría de su papel, usurparía atribuciones ajenas, sustituiría al organismo de dirección y causaría en la nación los desordenes más graves si pretendiera erigirse en juez de las intenciones de la nación y de la oportunidad de la lucha

Es el organismo directivo quien cruza las espadas; también es él quien hace cesar el combate. Una vez cruzadas las armas, el honor del Ejército consiste en servirse de ella con vigor, destreza y arrojo, con un espíritu de abnegación absoluta. En estas condiciones su propio honor queda a salvo, aún cuando la lucha sea injusta, o la nación dé a la victoria consecuencias inhumanas. Si la empresa es injusta, la energía gastada por el ejército en el acto de la lucha sirve para ponerse de realce, en este aspecto, por lo menos el honor nacional (9).

Un bárbaro, a quien se desdeña y compadece por su inferioridad humana, puede inspirarnos en momentos de estimación por un acto de bravura.

Materialmente, la nación no es sino una suma heterogénea de individuos. Su unidad y su personalidad son de esencia moral; nacen del hecho, de que las masas siguen juntas la misma marcha histórica, experimenta la misma evolución y se consagran con amor a los que conciben como función particular de la nación en la humanidad.

No siendo la nación, desde el punto de vista material, sino una suma de individuos diseminados en una gran extensión de territorio, no puede mostrar su unidad en un mismo punto. En lo moral, es inmaterial y no puede tampoco percibirse con la vista.

En razón de estas imposibilidades la nación se ha dado un signo material personal mediante l cual declara su presencia en el punto en que lo hace aparecer si se apodera de un territorio, iza en él su bandera, retirándola cuando la abandona. Considera como dirigidos a ella los honores o los insultos que se dirigen en la bandera. La hace flamear al lado de las personas que la representan en el extranjero, afirmando con ello que es el símbolo de la nación y que no puede tocarse a sus representantes sin alcanzar al mismo tiempo a la nación. Esta la entrega también a las tropas para conseguir ostensiblemente a su Ejército el carácter de apoderado, de defensor en el acto de la lucha. Ostenta, en fin, sus colores frente al enemigo, porque quiere mostrarse, exponer algo de si mismo, a los ataques, servir de blanco a los golpes del adversario. La nación, ser colectivo moral, no se adviene a permanecer disimulado e inadvertido en la masas de sus tropas; se empeña personalmente en la lucha, desplegando en ella la insignia de su poder.

El Ejército que rinde o abate su bandera, reconoce con tal acto que la voluntad nacional esta quebrantada entre sus manos demasiado débiles, y que se entrega a merced del adversario (10).

Durante la lucha el Ejército no tiene ya obligación alguna frente al adversario. Las obligaciones que le quedan derivan de su propio honor y fuera de el no reconoce juez alguno. No es por lineamiento hacia el adversario por lo que, en el curso de una guerra, no se roba y se respetan las mujeres, a los niños, a los hombres desarmados; es porque tales actos son contrarios a nuestro honor, y si no los cometemos es únicamente por respeto hacia nosotros mismos.

Que la nación sea justa, noble, moderad y humana; que sea al contrario, injusta, vil, codiciosa, bárbara, no por eso es menos necesario que su organismo de fuerza funcione con la mayor energía, ya que en ello estriba su razón de ser, su papel natural, su ley y la condición esencial de existencia que tiene el deber asegurar en el cuerpo nacional.

De todo esto resulta que la función del Ejército constituye para éste, en todos los casos posibles, un deber absoluto, hacia la nación (11).

La ley moral del Ejército en el curso del acto de fuerza es el honor militar colectivo. El sentido del honor constituye el elemento secreto de la fuerza del Ejército: el Ejército es fuerte por la estimación que se inspira a si mismo, por la conciencia que tiene de estar visto para procurar, con la mayor seguridad, todos los esfuerzos necesarios, al ejercicio de su función nacional. Los sentimientos que le inspiran esta seguridad perfecta son:

1º la consagración absoluta a la nación;

2º el valor;

3º el respeto a si mismo, que se manifiesta por diversos actos, tales como la lealtad, la probidad, la moderación, la clemencia para con el adversario vencido. Tales son los elementos constitutivos del honor militar, única ley moral que admite el empleo de la fuerza.

II EL ORGANISMO MILITAR

Funcionamiento orgánico del Ejército.- Jerarquía, subordinación, disciplina.- El mando y la obediencia.

El Ejército funciona por la cooperación activa de todos sus elementos colectivos e individuales. El deber práctico común, el deber profesional, consiste en esa actividad consagrada al funcionamiento del organismo militar nacional.

En un Ejército sano, el funcionamiento del Ejército es determinado por el sentimiento del deber. El sentimiento del deber proviene de la nación misma del deber ideal; las ideas elevadas despiertan en el alma humana, por su sola belleza, el deseo apasionado de realizarla.

Bajo este aspecto es como se releva la función militar a los hombres colocados a la cabeza del Ejército. Pero la noción ideal del deber no tiene acción útil sobre la masa sino con las dos concisiones siguientes:

1ª que este la masa organizada en forma que pueda prestarse a la transmisión de las ideas y de los impulsos necesarios

2ª que una vez creada esta estructura orgánica la idea adecuada al espíritu y a la constitución del Ejército.

La organización por medio de la cual se encuentra la masa de actitud de pasar del deber a la acción la constituye es sistema.

El deber ideal presentado bajo una forma apropiada al organismo del Ejército.

El concepto ideal del deber nacional es bastante atrayente de por si para determinar nuestra resolución pero se necesitan disposiciones especiales para pasar de la idea del deber militar es una obra que incumbe a una enorme colectividad y toda acción colectiva supone una organización.

Es preciso además que la idea pura se presente bajo una práctica accesible a las masas.

El sentimiento del deber común no seria sino una fuerza en estado latente vaga y difusa y por lo tanto absolutamente ineficaz a las condiciones.

La disciplina no es otra cosa que el deber ideal llevado a la practica introducido en el organismo del Ejercito najo una forma jerárquica necesaria desarrollado en reglas positivo para el uso de las masas y con sus sanciones correspondientes.

El oficial esta obligado a saber distender más allá de las reglas disciplinarias el principio ideal del cual no es una expresión más o menos aproximada.

Debe estar en situación de conformar directamente sus actos a este principio.

Jerarquía y subordinación son dos términos casi sinónimos.

La jerarquía es la organización formal del ejército del cuadro de la estructura del órgano que presenta a la vista del sistema. La insubordinación es el principio que asegura la transmisión.

Estas dos nociones jerarquía y subordinación son solidarias no las separemos. No las separemos de la organización militar tiene por principio la subordinación jerárquica.

La subordinación emana la autoridad del superior jerárquico o lo que idénticamente lo mismo. De la sumisión del subalterno.

La autoridad del uno esta formada por la sumisión del otro y viceversa. La subordinación toma en nuestro carácter de autoridad cuando se trata de nuestros superiores. Todo acto a la vez mando y obediencia cuando se relacione con el de arriba y mando cuando se relaciona con el de abajo.

Así pues para resumir las observaciones que acabamos de hacer y demostrar el encadenamiento de varios orgánicos el órgano de las ideas del propio ejercito puede exponerse en la siguiente forma.

La nación es un ser orgánico colectivo dotado de personalidad y no una suma de individuos.

En el cuerpo nacional que vive mediante el funcionamiento de varios órganos el órgano encargado de la lucha se llama Ejército. La función de la lucha, siendo, como es, esencial para la nación, asume el carácter de un deber absoluto para el Ejército. El Ejército no es responsable sino de la acción de la lucha propiamente dicha y no de los móviles o de las consecuencias de la guerra. La lucha tiene por efecto desligarlo de toda obligación frente al adversario. La única ley moral que debe acatar durante la lucha es su propio honor, el honor militar.

En estado de masa orgánica el Ejército seria inadecuado para toda función. Pero es un ser orgánico. Su organización es de estructura, la autoridad esta repartida y la función subdividida desde el centro a la circunferencia en ramificaciones subordinadazas

Y más pequeñas.

Las masas militares penetradas por las últimas ramificaciones.

En cada ramificación uno de los elementos del organismo jerárquico funciona ejerciendo el impulso requerido en las ramas subordinadas ya sea por si misma debido al conocimiento que tiene de la función ya sea a consecuencia que el impulso que el mismo ha recibido si los elementos subordinados no tienen un solo valor deficiente continua el elemento individuales aquellos que tienen una casi enteramente por si mismo degeneran y llegan a hacerse impotentes cuando los elementos superiores los dejan reducidos con su continua intervención al único acto de transmisión.

El mando se ejerce en el sentido de la función y resulta sano cuando obra bajo la inspiración del deber común.

Va contra la función, la perturba y la falsea cuando produce sobre cuando todo el jefe saliendo de su impersonalidad determina la acción en el sentido de su propia satisfacción.

El mando es en resumen la determinación de la acción funcional en conjunto del Ejército salgamos ahora de este estilo metafórico de cuyo empleo nos hemos podido prescindir hasta aquí.

El Ejército tiene como razón de ser función nacional el acto de fuerza la guerra la función es para ella un deber absoluto no podía faltar a el sin renegar de la nación y traicionarla.

Asegurar la función del Ejército es el deber de cada uno de nosotros en la extensión de sus atribuciones. Este deber en acción es un mando como consecuencia de la estructura jerárquica d del Ejército por la misma razón es una obediencia si sobre todo la acción inmediata personal e inmediata personal y espontánea da cada uno de nosotros en el sentido de la función la acción espontánea el mando la obediencia deben ser manifestaciones el espíritu del deber. Estas manifestaciones desiguales en sus consecuencias y en su alcance son idénticas en su origen en su naturaleza y en su dignidad.

Saber obrar saber obedecer y saber mandar son elementos de capacidad igualmente indispensables.

La función general del Ejército se ejerce en su conjunto subdividiéndose en una multitud de funciones colectivas o individuales. Esta parte de la función general que nos corresponde, y cuya extensión es proporcionada a nuestro grado, constituye nuestra función individual. El ejercicio de nuestra función tiene para nosotros por efecto de su conexión con la función general del Ejército, el carácter de una obligación moral que se manifiesta bajo dos aspectos principales: la obligación de mandar y la obligación de obedecer.

El mando y la obediencia son en realidad manifestaciones casi idénticas de nuestro deber profesional. Un Oficial que acaba de impartir una orden estaría a veces en la imposibilidad de decir si ha obrado obedeciendo a órdenes anteriores mas elevadas, o si la orden que da deriva de su propia iniciativa, bajo la inspiración de los principios generales del servicio. Digamos, si se quiere mandar es obrar bajo la inspiración directa de los principios y que obedecer es obrar bajo la inspiración de los mismos principios interpretados por la voz de un jefe. La diferencia es que apenas sensible si se considera cada uno de estos dos actos en sí en su naturaleza esencial; ella se acentúa en la aplicación a casos concretos, en los cuales tiene el jefe el derecho y el deber de

hacer prevalecer su interpretación personal de los principios generales que regulan la conducta de todos. Deberá, sin embargo, mantenerse en los límites de su función orgánica y guardarse de usurpar la de su subalterno.

Tenemos la obligación de obedecer y la obligación no menos estricta de mandar, siendo estos dos actos correlativos igualmente indispensables al funcionamiento del organismo militar. Retroceder por efecto de alguna preocupación personal ante un acto de mando inherente a nuestra función es tan poco glorioso como eludir un acto de obediencia.

La *subordinación,* tal como está definida en nuestros reglamentos sobre servicio interno, no es sólo la obediencia; es la regla de la colaboración del superior y del subalterno, la *coordinación* jerarquizada de los deberes particulares derivados del deber común, tanto en el sentido descendente como en el ascendente. Dirigir, por ejemplo, un concepto ultrajante a un subalterno es una falta contra la subordinación, tanto desde el punto de vista lógico como desde el reglamentario, pues cuando se infiere una ofensa a la autoridad el grado (y con ello al ejercicio de la función), venga ella de arriba o de abajo, el resultado es el mismo.

La terminología corriente no debe, pues, inducirnos a error. Al jefe y al subalterno se les califica de *superior* y de *subalterno,* porque se compara la jerarquía con una escala que sube a medida que se va ascendiendo en grado. La imagen puedes ser muy cómoda para emplearla cuando se trata de ascensos; pero es falsa cuando quiere uno representarse una organización ramificada jerárquicamente.

La infatuación personal es el mas terrible enemigo del deber militar; interesada mucho, por lo tanto, no olvidarse que nuestros subalternos no son seres *inferiores;* que cada cual obedece al mandar y mandar al obedecer; que nuestros valores se mide, no por nuestra función, sino por la manera de cumplirla; que la obediencia tiene a veces mayor valor que el mando, desde que todo esto, obediencia, mando, sumisión, autoridad, son una misma función bajo aspectos apenas diferentes.

III LAS FUERZAS DEL ORGANISMO

El Ejército es un organismo vivo.- Lleva en sí mismo, en toda la extensión de su masa, sus fuentes de energía.- Las fuerzas vitales: el espíritu militar, el espíritu de cuerpo y, sobre todo, la disciplina y el honor.

El Ejército no es una máquina, sino un organismo vivo. Su funcionamiento no podría ser el resultado de una especie de engranaje accionando por un motor único. Una máquina que por medio de engranaje transite su movimiento a rodajes más y más numerosos y más pequeños, no produce, en definitiva, en cualquier lugar de su mecanismo, otra cosa que un movimiento ciego resultante de la transmisión del movimiento inicial.

En un ejército vivo, el órgano central puede muy bien transmitir a las extremidades impulsiones determinantes, órdenes; pero no transmite fuerza. Todas las fuerzas del Ejército están en acción en todos los puntos del cuerpo militar. En ellos se encuentran la vida, la disciplina y todos los elementos de la acción. Nada de todo esto proviene del centro; y se perdería tiempo en esperarlo. Lo que proviene del centro son transmisiones determinantes, directivas, órdenes, expresiones demando capaces de poner en juego las fuerzas del Ejército, pero no hacen sino despertarla en el sitio, en los puntos en que existen latentes en el organismo, sin infundirlas jamás en éste.

Un Ejército no es vivo cuando la acción se produce en él únicamente como consecuencia de las transmisiones provenientes del centro: entonces puede funcionar como una máquina con ciega regularidad, mientras se encuentra en la condiciones normales del pie de paz; pero no es apto para el servicio de guerra si no esta animado en todo tiempo y penetrada toda su masa de las energías propias siguientes: iniciativa, actividad intelectual y moral, honor individual y colectivo, orgullo profesional, altivez del grado y, sobre todo, conciencia del deber común. He ahí las fuerzas, las *energías* que es necesario no confundir con las *transmisiones* jerárquicas, con las disposiciones o dispositivos, con las expresiones y las formas del mando.

Es preciso también, también, distinguir claramente estas fuerzas y no confundirlas con la represión, que es cosa muy distinta, alo menos en su finalidad. La represión no tiene por objeto determinar la acción y asegurar el funcionamiento del organismo militar, o por lo menos no contribuye a ello sino de una manera indirecta. Su papel es volver a colocar en puesto y, en caso necesario, destruir o eliminar los elementos individuales que, por haberse situado fuera de su función, han llegado a ser para el organismo algo así como cosas inertes o dañinas. Tratar de aplicar la represión a órganos sanos es una falta.

La vida y la energía del Ejército resultan de la colaboración orgánica de todas las fuerzas militares o corporativas. Normalmente esta colaboración es determinada en todos los grados de la jerarquía por la conciencia cabal del deber común.

He aquí lo que hace el Ejército vivo, sano y robusto.

La organización material, la jerarquía la dirección táctica y estratégica se aplican en seguida al Ejército para regular la actuación de sus fuerzas, pero no podrían crear esas fuerzas morales de acción que son inherentes a la masa.

En un ejército desmoralizado, la organización no es sino una forma frágil; la estrategia y la táctica no encuentran ya donde apoyarse, faltas de las energías morales, únicas que tienen el poder de acción; el mando no existe ya sino como un mecanismo vacilante que se disloca al primer choque: todo se trastorna, se falsea o se pierde en la incuria, la inercia, el egoísmo y los apetitos individuales.

Todo esto: mando, obediencia, subordinación, no es otra cosa sino el funcionamiento de cada uno de nosotros en su puesto correspondiente dentro del organismo general, impulsado por el deber militar. Nada podría ser más normal, más sencillo: y se equivoca uno cuando le atribuye la idea de una obra de coerción, de represión de los subalternos por sus jefes.

A la inversa, los subalternos se engañan también cuando imaginan que el servicio se reduce a esperar la impulsión autoritaria del jefe y a obedecerla.

El principio de acción está presente en todas partes dentro de nosotros mismos: es la consciencia de la suma de deberes y atribuciones que corresponde a cada uno de nosotros en la obra común.

Hay casos, indudablemente, en que es preciso que una voluntad superior produzca bruscamente, en tal o cual punto del Ejército, un acto perfectamente determinado. Parece entonces que no hay en el acto de mando. Parece entonces que no hay en el acto de mando jerárquico sino una simple operación de transmisión. La voluntad del jefe parece recorrer la vía jerárquica como si fuera ésta un hilo eléctrico y, la llegada a su destino, produce su efecto. Esto es sólo una ilusión.

En realidad, la voluntad emanada de lo alto despierta a su paso las fuerzas siempre listas del organismo; en el punto de llegada es también la fuerza local inherente a este punto, es decir, la conciencia del deber común que obra sobre las voluntades individuales y llama las inteligencia a la acción en el sentido indicado.

El cuerpo de oficiales del Ejército es, ante todo, el gran acumulador de fuerza vital, siempre lista en todos los puntos del organismo. Los cuerpos de Oficiales de los centros vitales del Ejército. Son los Oficiales, individualmente, los que tienen la misión de compenetrar la masa u obrar sobre ella en el sentido del deber general, del cual son ellos los representantes y maestros autorizados. Del valor de los cuerpos de Oficiales, de su cohesión, de su conciencia perfecta del deber, depende la fuerza vital a todas las emergencias y a contrarrestar todos los accidentes.

La transmisión jerárquica más perfecta de las instrucciones y de las órdenes impartidas de los alto es impotente para producir esa fuerza vital, hecha de inteligencia, de iniciativa y, sobre todo, de abnegación, fuerza que debe existir por doquier, en la carne y en la sangre del Ejército. Es ella creada y mantenida en cada lugar por la actividad intelectual y moral de los cuerpos de Oficiales; ofreciendo a estas corporaciones todas las oportunidades y medios para ejercer tales actividades es como se asegura la solidez y la energía de mando.

Esas actividades se encuentran de nuevo en el campo de batalla, pudiendo hasta decirse que, bajo el fuego, constituyen la esencia misma del mando.

Pensad a qué se encuentra reducido el impulso venido de lo alto cuando se difunde sobre masa de hombres diseminados, en desorden, sobreexcitados por la lucha y dezmados por las balas. ¿Cómo se puede contar, además, con la transmisión de esa acción descendente, cuando por todas partes caen los jefes aniquilados por el fuego? ¿Quién se atrevería, en medio de esas escenas tumultuosas, a encargarse de dirigirlo todo desde arriba, de preverlo y disponerlo todo, a fuerza de órdenes expedidas en todas direcciones en todas direcciones? La única fuerza que puede obrar eficazmente en medio de la dispersión de hombres y unidades producida por el combate, son las energías locales diseminadas en el seno mismo de esa masa, los Suboficiales y principalmente los Oficiales.

El Oficial es, en esos momentos críticos, el hombre que sabe siempre donde está el deber común, y allí está él para mostrarlo con su ejemplo.

De una manera más general, todas las circunstancias de la guerra es preciso que las acciones y reacciones necesarias se produzcan inmediatamente en el contacto con el enemigo, por la sola energía allí siempre latente, y que es la conciencia perfecta, luminosa y activa del deber del Ejército; y para tener la seguridad de encontrar en tiempo en tiempo de guerra esas energías locales, se necesita desarrollarlas y hacerlas obrar en todo tiempo.

En resumen, en el cuerpo nacional, el Ejército es el organismo de guerra que tiene por función preparar los medios para la lucha, conservar las energías necesarias, organizar en un momento dado la nación frente al enemigo, lista para combatir y dirigir el empleo de sus armas y sus fuerzas. He aquí la misión orgánica del Ejército.

Y si se considera que la Nación y el Ejército no son solamente vivos, sino también colectividades humanas -en consecuencia morales-, la función del Ejército se presenta bajo el nuevo aspecto de una función de orden normal.

En último análisis, el Ejército, síntesis de la Nación, creado y sostenido por ella para una función determinada, tiene esta función como única razón de ser, por *ley moral,* por *deber*, y este deber es absolutamente imperioso, puesto que no es otra cosa que la obligación moral de impedir la destrucción del ser *nacional.*

Los individuos que forman parte del cuerpo del Ejército y que son algo así como sus átomos morales e intelectuales tienen el deber de colaborar con absoluta abnegación dentro del deber común, colaboración que no admite ninguna clase de contemporizaciones con nuestros intereses o satisfacciones temporales.

Cuando un ejército está compenetrado por entero del sentido de la función militar, hasta el punto de que todos y cada uno de sus miembros cooperan a ella, se dice que tiene *espíritu militar*. Igual cosa se dice de una nación cuando ciudadanos son colaboradores voluntarios del Ejército, cuta función nacional comprenden.

Gracias al espíritu militar, un Ejército sano se encuentra lleno de vitalidad y capas para la acción, La influencia de un órgano central, por poderoso que se le suponga, no bastaría para animarlo; es menester que sus últimas moléculas, los simples soldados, estén penetrados de su espíritu; es necesario que, aún privada de todos sus jefes, una tropa, mantenga su aptitud de obrar, que accione mediante el impulso de voluntades concordantes y unificadas, bajo la influencia del espíritu que la anima. El espíritu militar consiste precisamente en la difusión de las tendencias intelectuales y morales que transforman nuestras individualidades en elementos activos del organismo total, cuya fuerza se manifiesta por la acción espontánea, por la iniciativa.

El espíritu militar no podría, sin duda, suplir la falta de dirección; no podría reemplazar al mando. El mando es algo asó como la voluntad organizada del Ejército. El espíritu militar es comparable a esas fuerzas vagas o instintivas que aseguran permanentemente el juego de nuestros órganos sin que nos demos cuenta de ello; orienta todas las energías elementales en el sentido de la función. La tropa que esté animada por él no puede, pues, actuar sin jefe; necesitaría siempre una dirección estratégica, táctica y moral; pero su instinto la empuja al cumplimiento de su función, al combate a la acción de guerra. Si la situación es sencilla, si no exige ni reflexión ni ciencia, ni combinación; si el deber es claro, entonces y solamente entonces el espíritu militar puede bastar para producir el acto de guerra en una compañía o en batallón. Estás tropas correrán por sí mismas a las armas, harán frente a un ataque o se arrojarán espontáneamente sobre un destacamento enemigo.

En las unidades más fuertes, el espíritu militar es siempre extremadamente precioso: es algo así como la vida moral cotidiana del Ejército. Pero no basta, en ningún caso, para la intervención del mando es indispensable para asegurar la colaboración de los diversos elementos.

Las tropas animadas de espíritu militar, compenetradas de la conciencia del deber y del sentido de la función, aseguran, por así decirlo así, espontáneamente, la parte del honor común que tienen a su cargo; guardan la bandera, velan por la seguridad del Ejército, cumpliendo cada cual su tarea personal dentro del deber común.

Un espíritu semejante no puede producirse si el mando, atacado de degeneración orgánica, exige el automatismo, rehúsa las corporaciones voluntarias, reprime las iniciativas, duda de las energías y humilla las altiveces.

El mando cae en un grado de incapacidad funesta y llega a ser plaga de un ejército como consecuencia de diversas influencias. Jefes ignorantes, aventureros, hombres sin valor moral, exaltados a los grados más altos por un sistema de ascensos defectuoso o merced a guerras muy fáciles, están dispuestos naturalmente a conducirse como advenedizos y darse importancia, *achicando* a todos los que les rodean. La acción autoritaria u opresiva es, por otra parte, un

placer para esas naturalezas de baja ley; toda la fuerza toda dignidad les es sospechosa y les parece hostil.

El espíritu militar sucumbe también cuando hay errores en los ascensos, cuando los grados se otorgan a los que saben ser cortesanos o a los habilidosos. Si, por ejemplo, los Oficiales que rodean a los jefes de Ejército, los agregados a sus personas o a sus estados mayores o a sus oficinas, o que pertenecen a la casa militar del Jefe del Estado, están seguros, por ese solo motivo, de ser impulsados rápidamente a los grados más elevados, todos esos empleos ventajosos se llenarán de intrigantes egoístas, falsos y ambiciosos, que terminarían por acumularse en los mas altos grados de la jerarquía. Incapaces de comprender y apreciar sentimientos que nunca han experimentado, inhabilitados moralmente para una carrera que han reducido, por decirlo así, al servilismo, difunden en el Ejército influencias perniciosas.

Por fin, si los jefes del Ejército se ven obligados a recurrir a protectores políticos para ascender o a afectar su adhesión al partido político para ascender o a afectar su adhesión al partido político que está en el poder, ocurre entonces que son caracteres menos dignos, los hombres menos seguros lo que llegan a colocarse a la cabeza del Ejército, y el espíritu militar, desaparece.

También puede suceder que el espíritu militar se encuentra deprimido por las leyes y los reglamentos orgánicos del Ejército. Ocurre, por ejemplo. Que el mando se encuentra transformando en una especie de administración.

Los oficiales generales no tienen ya en realidad unidades que comandar las cuales a veces no existen o están diseminadas fuera de su alcance si otras tantas oficinas reducidos a este servicio ocupados únicamente en aplicar reglamentos administrativos en forma y en su espíritu experimentan forzosamente en lo moral la influenza de esas preocupaciones cotidianas. Propiamente hablando ya no se manda si no que se administra el mando con el espíritu calculado las formas lentas y complicadas las características de los servicios administrativos .la energía el espíritu de iniciativa y de sacrificio el arrojo en el valor moral no se toman ya en cuenta o parecen enfadados porque estas fuerzas inmateriales no son administrables . la degeneración administrativa del organismo militar puede alcanzar hasta la cabeza del Ejército.

Lo que se encuentra entonces en lo mas alto de la jerarquía no es mas un mando militar.

El espíritu militar se transforma naturalmente más o menos según la naturaleza de los elementos militares individuales o colectivos que lo inspiran. En los individuos el espíritu militar sufre la influencia del carácter de la amplitud o de la estrechez de la inteligencia. Se adapta especialmente a la naturaleza y a la extensión de la función.

La función general del Ejército se ramifica en funciones parciales inherentes a los regimientos a los batallones y a las compañías se divide también en funciones especiales correspondientes a las diversas armas.

El espíritu militar se manifiesta bajo formas más o menos completas en estas subdivisiones del organismo militar.

Cuando un arma esta profundamente penetrada del significado de su función especial y consagrada apasionada a esta función se dice que posee espíritu de arma.

El espíritu de cuerpo es el espíritu militar ejerciéndose con una intensidad más grande dentro del dominio militar del regimiento.

El espíritu de arma y el espíritu de cuerpo desarrollan naturalmente una soliradidad mayor entre los militares del arma o del cuerpo dándoles una percepción mas clara de su colaboración.

Las armas y los cuerpos están expuestos como todos los individuos a cierta infatuación que vicia y hace degenerar su espíritu quieren hacer ostentación brillar mantener una situación de privilegio.

Estas preocupaciones malsanas preocupaciones su conciencia del deber común hasta pueden inducirlos a faltar a la colaboración general es decir a perturbar la función del Ejército

por faltarles la abnegación los medios de acción que les proporcionan se convierten en ventajas el servicio de toma la forma de la prerrogativa los conocimientos especiales se presentan como especiales bajo la influencia de la preocupación que tienen de poner en evidencia el arma o el cuerpo que pertenecen.

Esta infatuación corporativa deriva de nuestra tendencia a la infatuación individual pretendiendo cada cual apropiarse una parte de las superioridades que atribuye a su colaboración sentimientos son excusables si no en individuos de tropa encuadrados estrechamente en lo moral en su unidad táctica.

En los oficiales que deben comprender la unidad moral de Ejército estas ilusiones vanidosas son ridículas.

El espíritu de cuerpo es útil y sano cuando tiende a hacer del cuerpo un servidor tan perfecto como sea posible del deber comer, a desarrollar su valor militar y hacer su dignidad se ejerce entonces ese espíritu en el interior del grupo en el sentido de la función general del Ejército que no es otra cosa en definitiva que el espíritu miliar aplicado con una energía especial al suborganismo que estamos encargados de hacer funcionar. En una gran fábrica se encariña con su taller. Nada es más natural.

El espíritu de cuerpo es malsano cuando llega a ser particularidad es decir, cuando el grupo tiende a funcionar por si mismo, chocando con la función general del Ejército o cuando se extiende o se realza en detrimento del conjunto.

El espíritu de cuerpo es culpable cuando entorpece la colaboración. Entonces se asemeja a la traición.

La camaradería es también otra de las formas del espíritu militar. Todos nos debemos ayudar, puesto que colaboramos en una misma obra; esta consagración de unos a otros hace nacer naturalmente los sentimientos de solidaridad y de simpatía que de tanta utilidad son en la tarea común. La camaradería reina en toda la masa del Ejército; existe entre los militares de todos los grados cuando éstos tienen el corazón bien puesto.

La camaradería degenera y llega a ser contraproducente cuando tiende a satisfacer los intereses individuales a expensas del servicio. Nada debe prevalecer contra la función del Ejército. Esta función sólo es fuerte cuando es el resultado de la suma de una multitud de acciones individuales. Cada una de esas acciones, considerada por separado, tiene muy poca importancia en su resultado inmediato; pero siempre hay que temer, si es malsana, que introduzca en el organismo gérmenes de descomposición (12). Es, pues, grave, en realidad, tomar en cuenta en el servicio las relaciones personales de camaradería y faltar por esta causa a un estricto deber para evitar, por ejemplo, un disgusto a un camarada o para conseguirle algún favor.

La cohesión de las tropas deriva también del espíritu militar. Los soldados se dan cuenta que el agrupamiento orgánico de sus fuerzas individuales es una nueva fuerza considerable; comprenden el valor de la colaboración de todos, evidencian la efectividad de esta colaboración y su funcionamiento, tienen confianza en ella y, como consecuencia, resisten a las causas de disociación. No hay cohesión en una unidad constituida con hombres venidos de todas partes, reunidos precipitadamente y que no se conocen entre sí y entre los cuales no hay colaboración posible. Una tropa sí improvisada es un conjunto frágil que los Oficiales conducen difícilmente y que tiende a la disociación, ya que nadie cuenta sino consigo mismo (13).

Estas fuerzas principales se revelan bajo diversas formas que sería largo estudiar por separado: el respeto al uniforme, a la bandera, al jefe y a las abnegaciones de toda naturaleza que se sobreponen al amor propio, ante las fatigas, el frío, el hambre, las heridas y la muerte.

Pero todo este conjunto está dominado por dos virtudes capitales: 1º. La disciplina, que ya hemos estudiado y definido, lazo de unión indispensable del haz militar; 2º. El honor, que está por encima de todo, porque es la esencia misma del ser moral militar.

La regla estrecha de la subordinación debe ser respetada a toda costa, aun dentro del mal empleo que algunos pueden sentirse tentados a hacer de ella; mas el honor tiene derechos soberanos. Si la función normal del Ejército no se encuentra falseada por una mano perversa, la autoridad del jefe no puede, en ningún caso, encontrarse en oposición con el honor del subalterno. Esta función, que he analizado precedentemente, es de una moralidad absoluta. Por esto, solamente cuando el jefe se aparta de su función y trata, mediante un acto de verdadera perversidad, de emplear la autoridad de su grado en obras incorrectas, sólo en ese caso la subordinación puede impulsar a actos deshonrosos. Desde luego, y de hecho, la autoridad del jefe ha perdido su base y deja de existir. Lo que exige ya no está dentro del servicio; está fuera del deber común, fuera de los límites de su poder, fuera de la disciplina verdadera, y aun en abierta contradicción con ella. Desde entonces su actitud cae en el juicio de la justicia humana positiva como un criminal que ha puesto la mano sobre una institución sagrada.

El honor personal, que por cierto no es exclusivo de los militares, no es otra cosa, en suma, que la expresión directa de nuestra personalidad moral sólida; hay hombres sencillamente sin honor apreciable, y, por, fin, hombres de deshonor, si se permite la expresión a falta de otra mejor.

El honor profesional deriva del honor personal. Es el honor militar individual o corporativo es la afirmación soberana del valor moral militar del soldado o del regimiento. La fidelidad a la nación y a la bandera, el valor y la disciplina son los principales elementos especiales del honor militar.

Las banderas, las insignias del grado, el uniforme del Ejército tienen por efecto significar públicamente que el regimiento, el Oficial y el soldado son dignos de su fundón; que su valer militar en cuanto militares es seguro y no debe ser sospechado, y a los que no han sabido cumplir con sus deberes se les quitan esos signos convencionales visibles del honor militar.

El espíritu militar no podría, sin duda, suplir la falta de dirección; no podría reemplazar al mando. El mando es algo asó como la voluntad organizada del Ejército. El espíritu militar es comparable a esas fuerzas vagas o instintivas que aseguran permanentemente el juego de nuestros órganos sin que nos demos cuenta de ello; orienta todas las energías elementales en el sentido de la función. La tropa que esté animada por él no puede, pues, actuar sin jefe; necesitaría siempre una dirección estratégica, táctica y moral; pero su instinto la empuja al cumplimiento de su función, al combate a la acción de guerra. Si la situación es sencilla, si no exige ni reflexión ni ciencia, ni combinación; si el deber es claro, entonces y solamente entonces el espíritu militar puede bastar para producir el acto de guerra en una compañía o en batallón. Estás tropas correrán por sí mismas a las armas, harán frente a un ataque o se arrojarán espontáneamente sobre un destacamento enemigo.

En las unidades más fuertes, el espíritu militar es siempre extremadamente precioso: es algo así como la vida moral cotidiana del Ejército. Pero no basta, en ningún caso, para la intervención del mando es indispensable para asegurar la colaboración de los diversos elementos.

Las tropas animadas de espíritu militar, compenetradas de la conciencia del deber y del sentido de la función, aseguran, por así decirlo así, espontáneamente, la parte del honor común que tienen a su cargo; guardan la bandera, velan por la seguridad del Ejército, cumpliendo cada cual su tarea personal dentro del deber común.

Un espíritu semejante no puede producirse si el mando, atacado de degeneración orgánica, exige el automatismo, rehúsa las corporaciones voluntarias, reprime las iniciativas, duda de las energías y humilla las altiveces.

El mando cae en un grado de incapacidad funesta y llega a ser plaga de un ejército como consecuencia de diversas influencias. Jefes ignorantes, aventureros, hombres sin valor moral, exaltados a los grados más altos por un sistema de ascensos defectuoso o merced a guerras muy fáciles, están dispuestos naturalmente a conducirse como advenedizos y darse importancia, *achicando* a todos los que les rodean. La acción autoritaria u opresiva es, por otra parte, un

placer para esas naturalezas de baja ley; toda la fuerza toda dignidad les es sospechosa y les parece hostil.

El espíritu militar sucumbe también cuando hay errores en los ascensos, cuando los grados se otorgan a los que saben ser cortesanos o a los habilidosos. Si, por ejemplo, los Oficiales que rodean a los jefes de Ejército, los agregados a sus personas o a sus estados mayores o a sus oficinas, o que pertenecen a la casa militar del Jefe del Estado, están seguros, por ese solo motivo, de ser impulsados rápidamente a los grados más elevados, todos esos empleos ventajosos se llenarán de intrigantes egoístas, falsos y ambiciosos, que terminarían por acumularse en los mas altos grados de la jerarquía. Incapaces de comprender y apreciar sentimientos que nunca han experimentado, inhabilitados moralmente para una carrera que han reducido, por decirlo así, al servilismo, difunden en el Ejército influencias perniciosas.

Por fin, si los jefes del Ejército se ven obligados a recurrir a protectores políticos para ascender o a afectar su adhesión al partido político para ascender o a afectar su adhesión al partido político que está en el poder, ocurre entonces que son caracteres menos dignos, los hombres menos seguros lo que llegan a colocarse a la cabeza del Ejército, y el espíritu militar, desaparece.

También puede suceder que el espíritu militar se encuentra deprimido por las leyes y los reglamentos orgánicos del Ejército. Ocurre, por ejemplo. Que el mando se encuentra transformando en una especie de administración.

Los oficiales generales no tienen ya en realidad unidades que comandar las cuales a veces no existen o están diseminadas fuera de su alcance si otras tantas oficinas reducidos a este servicio ocupados únicamente en aplicar reglamentos administrativos en forma y en su espíritu experimentan forzosamente en lo moral la influenza de esas preocupaciones cotidianas. Propiamente hablando ya no se manda si no que se administra el mando con el espíritu calculado las formas lentas y complicadas las características de los servicios administrativos .la energía el espíritu de iniciativa y de sacrificio el arrojo en el valor moral no se toman ya en cuenta o parecen enfadados porque estas fuerzas inmateriales no son administrables . la degeneración administrativa del organismo militar puede alcanzar hasta la cabeza del Ejército.

Lo que se encuentra entonces en lo mas alto de la jerarquía no es mas un mando militar.

El espíritu militar se transforma naturalmente más o menos según la naturaleza de los elementos militares individuales o colectivos que lo inspiran. En los individuos el espíritu militar sufre la influencia del carácter de la amplitud o de la estrechez de la inteligencia. Se adapta especialmente a la naturaleza y a la extensión de la función.

La función general del Ejército se ramifica en funciones parciales inherentes a los regimientos a los batallones y a las compañías se divide también en funciones especiales correspondientes a las diversas armas.

El espíritu militar se manifiesta bajo formas más o menos completas en estas subdivisiones del organismo militar.

Cuando un arma esta profundamente penetrada del significado de su función especial y consagrada apasionada a esta función se dice que posee espíritu de arma.

El espíritu de cuerpo es el espíritu militar ejerciéndose con una intensidad más grande dentro del dominio militar del regimiento.

El espíritu de arma y el espíritu de cuerpo desarrollan naturalmente una solidaridad mayor entre los militares del arma o del cuerpo dándoles una percepción mas clara de su colaboración.

Las armas y los cuerpos están expuestos como todos los individuos a cierta infatuación que vicia y hace degenerar su espíritu quieren hacer ostentación brillar mantener una situación de privilegio.

Estas preocupaciones malsanas preocupaciones su conciencia del deber común hasta pueden inducirlos a faltar a la colaboración general es decir a perturbar la función del Ejército

por faltarles la abnegación los medios de acción que les proporcionan se convierten en ventajas el servicio de toma la forma de la prerrogativa los conocimientos especiales se presentan como especiales bajo la influencia de la preocupación que tienen de poner en evidencia el arma o el cuerpo que pertenecen.

Esta infatuación corporativa deriva de nuestra tendencia a la infatuación individual pretendiendo cada cual apropiarse una parte de las superioridades que atribuye a su colaboración sentimientos son excusables si no en individuos de tropa encuadrados estrechamente en lo moral en su unidad táctica.

En los oficiales que deben comprender la unidad moral de Ejército estas ilusiones vanidosas son ridículas.

El espíritu de cuerpo es útil y sano cuando tiende a hacer del cuerpo un servidor tan perfecto como sea posible del deber comer, a desarrollar su valor militar y hacer su dignidad se ejerce entonces ese espíritu en el interior del grupo en el sentido de la función general del Ejército que no es otra cosa en definitiva que el espíritu miliar aplicado con una energía especial al suborganismo que estamos encargados de hacer funcionar. En una gran fábrica se encariña con su taller. Nada es más natural.

El espíritu de cuerpo es malsano cuando llega a ser particularidad es decir, cuando el grupo tiende a funcionar por si mismo, chocando con la función general del Ejército o cuando se extiende o se realza en detrimento del conjunto.

El espíritu de cuerpo es culpable cuando entorpece la colaboración. Entonces se asemeja a la traición.

La camaradería es también otra de las formas del espíritu militar. Todos nos debemos ayudar, puesto que colaboramos en una misma obra; esta consagración de unos a otros hace nacer naturalmente los sentimientos de solidaridad y de simpatía que de tanta utilidad son en la tarea común. La camaradería reina en toda la masa del Ejército; existe entre los militares de todos los grados cuando éstos tienen el corazón bien puesto.

La camaradería degenera y llega a ser contraproducente cuando tiende a satisfacer los intereses individuales a expensas del servicio. Nada debe prevalecer contra la función del Ejército. Esta función sólo es fuerte cuando es el resultado de la suma de una multitud de acciones individuales. Cada una de esas acciones, considerada por separado, tiene muy poca importancia en su resultado inmediato; pero siempre hay que temer, si es malsana, que introduzca en el organismo gérmenes de descomposición (12). Es, pues, grave, en realidad, tomar en cuenta en el servicio las relaciones personales de camaradería y faltar por esta causa a un estricto deber para evitar, por ejemplo, un disgusto a un camarada o para conseguirle algún favor.

La cohesión de las tropas deriva también del espíritu militar. Los soldados se dan cuenta que el agrupamiento orgánico de sus fuerzas individuales es una nueva fuerza considerable; comprenden el valor de la colaboración de todos, evidencian la efectividad de esta colaboración y su funcionamiento, tienen confianza en ella y, como consecuencia, resisten a las causas de disociación. No hay cohesión en una unidad constituida con hombres venidos de todas partes, reunidos precipitadamente y que no se conocen entre sí y entre los cuales no hay colaboración posible. Una tropa sí improvisada es un conjunto frágil que los Oficiales conducen difícilmente y que tiende a la disociación, ya que nadie cuenta sino consigo mismo (13).

Estas fuerzas principales se revelan bajo diversas formas que sería largo estudiar por separado: el respeto al uniforme, a la bandera, al jefe y a las abnegaciones de toda naturaleza que se sobreponen al amor propio, ante las fatigas, el frío, el hambre, las heridas y la muerte.

Pero todo este conjunto está dominado por dos virtudes capitales: 1º. La disciplina, que ya hemos estudiado y definido, lazo de unión indispensable del haz militar; 2º. El honor, que está por encima de todo, porque es la esencia misma del ser moral militar.

La regla estrecha de la subordinación debe ser respetada a toda costa, aun dentro del mal empleo que algunos pueden sentirse tentados a hacer de ella; mas el honor tiene derechos soberanos. Si la función normal del Ejército no se encuentra falseada por una mano perversa, la autoridad del jefe no puede, en ningún caso, encontrarse en oposición con el honor del subalterno. Esta función, que he analizado precedentemente, es de una moralidad absoluta. Por esto, solamente cuando el jefe se aparta de su función y trata, mediante un acto de verdadera perversidad, de emplear la autoridad de su grado en obras incorrectas, sólo en ese caso la subordinación puede impulsar a actos deshonrosos. Desde luego, y de hecho, la autoridad del jefe ha perdido su base y deja de existir. Lo que exige ya no está dentro del servicio; está fuera del deber común, fuera de los límites de su poder, fuera de la disciplina verdadera, y aun en abierta contradicción con ella. Desde entonces su actitud cae en el juicio de la justicia humana positiva como un criminal que ha puesto la mano sobre una institución sagrada.

El honor personal, que por cierto no es exclusivo de los militares, no es otra cosa, en suma, que la expresión directa de nuestra personalidad moral sólida; hay hombres sencillamente sin honor apreciable, y, por, fin, hombres de deshonor, si se permite la expresión a falta de otra mejor.

El honor profesional deriva del honor personal. Es el honor militar individual o corporativo es la afirmación soberana del valor moral militar del soldado o del regimiento. La fidelidad a la nación y a la bandera, el valor y la disciplina son los principales elementos especiales del honor militar.

Las banderas, las insignias del grado, el uniforme del Ejército tienen por efecto significar públicamente que el regimiento, el Oficial y el soldado son dignos de su fundón; que su valer militar en cuanto militares es seguro y no debe ser sospechado, y a los que no han sabido cumplir con sus deberes se les quitan esos signos convencionales visibles del honor militar.

Los Oficiales, que son los maestros del deber común, son también los depositarios naturales del honor corporativo.

Tales son las verdaderas fuentes de vida y de fuerza, las energías del ejército, con las virtudes militares.

Bajo la influencia de estos factores morales, los Oficiales Generales colocados a la cabeza de las fuerzas nacionales se consagran al estudio y a la preparación de la guerra; los cuerpos de tropas son impulsados a la actividad y sacrificio; los poderes públicos se esfuerzan por acrecentar el valor del ejército, y la nación entera se encuentra lista para cumplir su deber. Este estado de alma no puede ser reemplazado por ningún artificio.

IV EL OFICIAL

El carácter del Oficial: el Oficial esta encargado de un deber cívico del cual es representante y maestro.-

Precauciones que hay que observar para mantener dignamente este rango. Los cuerpos de Oficiales.-

Su papel: deben ser los centros vitales del Ejército.

El Oficial es, según lo hemos definido, aquella cuya profesión es mandar.

Mandar es gobernar, es decir, determinar y asegurar el funcionamiento del organismo militar.

La función del organismo militar es poner en acción las fuerzas nacionales para la lucha armada, y se obtiene mediante la colaboración organizada de las fuerzas individuales y corporativas. Para ser sana debe ejercerse en el sentido del deber nacional. Pero en todo caso es deber común de los miembros de la nación colaborar a la lucha empeñada.

Los Oficiales son los profesionales de este deber común. Deben conocerlo, no solo en su principio moral, sino también en sus formas derivadas, adaptadas a la practica (14), y expresarlas en reglas positivas.

Para mandar, ellos exigen la colaboración de todos, en nombre del deber común, con una autoridad irresistible.

Su poder deriva pues, de la aceptación del deber común de la masa, de su propio valer en cuanto profesionales de ese deber, y, en fin, de la consagración dada a su autoridad por la ley, consagración que les confiere su carácter especial de maestros autorizados por la nación para la ejecución del deber común.

El oficial tiene en sus manos y en cierta medida y en determinadas circunstancias, algo asi como una delegación del poder soberano. En todo tiempo dispone de poderes extraordinarios respecto a los ciudadanos que componen sus tropas. El derecho a obediencia absoluta, el derecho de castigas. En algunos casos, durante la lucha, la ley le reconoce, tácticamente, el derecho de vida y muerte. La ley se reviste de cierto carácter sagrado: levantar la mano contra el no es un delito, es un atentado.

El Oficial se caracteriza porque su cargo es más que una función pública, tiene por atribución un poder. Su misión consiste en conocer a fondo este deber, practicarlo diariamente por si mismo, bajo la forma del mando, enseñarlo y hacerlo practicar. De modo que su vida entera se encuentra compenetrada con este deber propio, al cual, puede decirse, esta consagrado.

Cierto es que todo cargo público, tiene un deber por corolario; por lo menos, aquel que lo ocupa tiene el derecho de servirlo con esmero. En algunas ocupaciones liberales, la práctica del arte exige también que el espíritu se inspire diariamente en los principios; pero estos no son obligaciones morales, y el artista no realiza sus concepciones aplicándolas a su propia persona, sino a su arte.

Solo en el Ejército se encuentran acumuladas sobre el mismo individuo todas las consagraciones imaginables para su deber dado, teniendo este que ser estudiado, enseñado y, por fin, probado y puesto en acción por el mismo individuo; primero, en la vida ordinaria, después bajo el fuego y hasta la muerte. Por eso se ha comparado con exactitud el cuerpo de Oficiales a una orden de caballería consagrada a la observancia de un deber.

El Oficial esta encargado por vocación, de un deber cívico. No se abraza la carrera de las armas como la del comerciante, del industrial o del recaudador de contribuciones. El que a ella se consagra, compromete tácticamente su honor como garantía de su lealtad militar.

Hasta en nuestros días la expresión carrera de las armas suena mal a nuestros oídos, habiendo llegado a ser insuficiente para caracterizar al Oficial. Ya no basta saber batirse para ser

digno de mandar en las filas de la nación en armas; el jefe a llegado a ser por la fuerza de las circunstancias, un jefe nacional, el guía y ejemplo de todos en el deber nacional; y su papel a adquirido tanta importancia, que los términos antiguos no basta ya para definirlos.

El hombre que recibe las presillas de Oficial debe saber que, junto a ellas, contre el compromiso de honor de consagrarse al deber militar nacional; y este compromiso táctico, esta vacación, es lo que caracteriza al Oficial.

Un Oficial no es únicamente el jefe de tal o cual unidad, sino el profesional del Ejército; esta de servicio siempre y en todas partes en las cosas militares. Cada Oficial es responsable de la vida del Ejército, de sus principios de fuerza de existencia, dondequiera que se encuentre. Tan pronto como ve algo que flaquea o que decae, ya sea en su unidad o fuera de ella, en su regimiento o en cualquier otro en la plaza pública o en la calle, tiene el deber de intervenir y de poner las cosas en orden. Es el guardián juramentado de la disciplina y del honor del Ejército.

El pueblo, por una intuición de singular clarividencia, considera a los Oficiales bajo ese aspecto de representantes y maestros del deber nacional. Como consecuencia de esta noción inconsciente, pero muy viva, se siente inclinado a observarlo sin cesar, a veces con rigor, y a vigilarlos en sus palabras y en sus actos. Cree tener derecho para desearlos tan perfectos e irreprochables como sea posible.

Se exige al pueblo una abnegación completa para servir a la nación. Esta abnegación la otorga sir reservas; nos da sus hijos nos entrega para la lucha todos los ciudadanos válidos, todos los brazos, todas estas existencias infinitamente, preciosas e irreemplazables. Todo esto lo entrega el pueblo en manos de sus jefes de guerras, con su misión, con resignación, con valor; pero en la inteligencia de que no malgastaremos esos tesoros humanos; que tengamos capacidad y ciencia suficientes para emplearlos útilmente; abnegación para no emplearlos sino en provecho del deber, y humanidad para economizarlos y cuidar de ellos.

He aquí lo que el pueblo quiere encontrar en el Oficial. He aquí las garantías que estamos obligados a ofrecerles, y cuando realmente somos capaces de mantener esas garantías, todavía necesitamos evitar cuidadosamente las causas de error e incomprensión, pues la confianza y el afecto del pueblo representa para nosotros elementos de fuerza. Nos es preciso medir nuestras palabras, nuestros actos, nuestra vida privada, y despertar en derredor nuestro la confianza y el respeto.

En nuestros tiempos bastaba un aventurero audaz para improvisar un Oficial. Los burgueses se cuidaban muy poco de lo que podía pasar entre las cuatro paredes de un cuartel; las guerras les interesaban como grandes hechos históricos actuales, de los que no debían ser ellos sino espectadores; la dignidad, la moralidad de los soldados y de los Oficiales importaban poco; se sabía que eran valientes y eso les bastaba.

Hoy ya no ocurre lo mismo. La nación quiere encontrar en sus jefes de guerra la totalidad de las cualidades propias para inspirarle confianza: el carácter moral, que es la base del valor de un hombre. El Oficial que sabe observar, cree oír en su alrededor estas preguntas mudas ¿Quién será este? ¿Será un vanidoso que solo sabe lucir el uniforme? ¿Sabrá mandarnos? ¿Es sola mente un tipo brutal y arrogante que aprovecha su autoridad para maltratar a nuestros hijos? ¿Es justo, digno, honrado, humano? ¿No es sino un militarote, un ambicioso con escrúpulos, dispuesto a todo para obtener grados y condecoraciones? ¿Qué hará de nosotros cuando estemos a merced de el, bajo sus órdenes?

El Oficial es, para la gente del pueblo, objeto de una observación atenta y exigente. Es necesario que el oficial lo sepa, que lo tenga siempre en cuenta y evite todo lo que pueda producir en la multitud una impresión desfavorable. Esos que lo miran son sus reservistas; la confianza y la estimulación que sabe inspirarles son factores importantes de la solidez de las tropas que deberemos improvisar en la movilización.

El pueblo no es indulgente con el Oficial, comprende mal cualquier acto de rigor que la disciplina impone: interpreta mal este ademán, esa palabra, aquella actitud. Se siente inducido a

veces a hacer causa común con el soldado en contra de sus jefes; pero, en suma, y abstracción hecha del populacho inconsciente de algunas grandes ciudades, sus desconfianzas provienen, con mucha frecuencia, de una concepción justa del papel del Oficial, representante y maestro de un deber nacional, a cuya altura es preciso que sepa elevarse. Este carácter nacional de su función impone al Oficial diversas obligaciones.

Le está vedado moralmente afiliarse en ningún partido político, social, religioso o antirreligioso. Su autoridad no podrá ejercerse sobre todos sino a condición de ser reconocida como absolutamente imparcial. Es preciso que todos los ciudadanos sirvan sin recelos ni desconfianza bajo sus órdenes.

En el mismo orden de ideas, el Oficial no debe aparecer como arraigado en tal o cual categoría social, presentándose, por ejemplo, como perteneciente a una casta aristocrática. Que busque relaciones de una educación igual a la suya, ¡nada más natural!, pero que no vaya a enajenarse la buena voluntad de los sectores honrados y modestos de la población, haciendo alarde de intimidad con los advenedizos dudosos de la riqueza, los *rastacueros*, gente cuyo número va aumentando, y que debe su posición social y su lujo a manejos sospechosos.

Es muy poco digno y poco honorable apegarse a los ricos porque son ricos; porque tienen mesa franca y dan fiestas. Buscar sistemáticamente diversiones y placeres que otro paga, no honra a nadie. Cuando alguien lo hace, pasa, en mayor o menor grado, a formar parte del séquito del que gasta. Es menester no equivocarse, pues la opinión pública es dura para calificar tales errores. Para el Oficial pobre, sobre todo, es un inconveniente de mucha significación hacerse convidado o huésped demasiado asiduo de los ricos.

Por otra parte, uno se convierte al fin más o menos en *paladín* de las gentes que frecuenta y a cuya mesa se sienta. Relaciones continuas suponen siempre cierto grado de estimación. ¿Pueden aceptar los ciudadanos llamados a marchar a nuestras órdenes que aparentemos dividirlos en dos categorías: los ricos, para quienes reservamos todos nuestros favores, y los pobres, a quienes se considera como gente de baja estirpe y se trata en consecuencia? Esta manera de ver es degradante y conduce a la vulgaridad; está en oposición con la misión del Oficial, que consiste en dar a conocer y hacer practicar a todos los hijos del país un deber común, una obligación ante la cual todos deben ser iguales en su consideración.

La riqueza no es una aristocracia; y, si lo fuera, sería una razón más para que el cuerpo de Oficiales se apartara de ella. El cuerpo de Oficiales mismo tampoco es una casta aristocrática; debe ser algo selecto, una especie de *caballería* al servicio de la nación, lo cual es muy diferente. Sus filas están abiertas a todos aquellos que son aptos para marchar por la senda del deber común.

Delante de sus hombres, especialmente, debe evitar el Oficial darse aires aristocráticos y afectar alejarse *socialmente* de su tropa para relacionarse con alguna casta de rango superior. Nuestros soldados llegan a nuestras manos para que les enseñemos a conocer y a practicar el deber común de todos los ciudadanos. ¿Cómo cumpliremos esta misión si empezamos por mantenerlos alejados, pretendiendo relegarlos a alguna categoría de naturaleza inferior? (15) El deber común se enseña de hombre a hombre; aun diría de *igual a igual* si no temiese que esta expresión fuese mal comprendida. Somos los superiores *jerárquicos*; pero jefes y soldados son iguales ante el deber militar.

Las nociones del deber no se imponen autoritariamente, como las consignas; nada se consigue con que el soldado las aprenda y las repita de memoria. Su finalidad no se alcanza sino cuando se ha sabido despertar el espíritu de sacrificio y la voluntad personal de cumplir el deber. Este resultado, que es el único útil, no se obtiene nunca si no sabemos entrar en comunión moral con nuestros subalternos y hablarles de convicción, con calor, para atraer su corazón a la obra común. El espíritu de sacrificio no se impone por el mando, se conquista.

Toda pretensión de superioridad social por parte del Oficial es hoy día poco razonable. Nuestros contingentes están formados por toda la juventud de la nación; nuestras clases de

reservistas cuentan en sus filas a hombres de la mejor sociedad y de la más elevada educación. Los humos aristocráticos son, pues, particularmente injustificados en el Ejército; están cada vez más en oposición con la naturaleza de la misión del Oficial y con el carácter nacional de su función.

Los Oficiales, que tienen una noción particularmente clara de la obra común y comprenden que ésta depende de la colaboración de todos, están animados naturalmente de un espíritu de cuerpo especial.

El espíritu de cuerpo, tratándose de Oficiales, se confunde, en ciertos aspectos, con el espíritu de cuerpo de los regimientos o con el espíritu de arma, pero tiene más amplitud. Por esto se extiende a la colectividad de todos los Oficiales, sin distinción de cuerpo ni de arma. Y esto es lógico, puesto que los Oficiales tienen conciencia de la colaboración de todos en la función general del Ejército.

El espíritu de cuerpo de la oficialidad es la solidaridad moral que resulta de la identidad de las atribuciones y de la función en el curso de la obra común.

La fuerza y la dignidad del Ejército son la obra cotidiana del cuerpo de Oficiales.

Los cuerpos de Oficiales son el medio moral en donde se desarrollan y mantienen los principios de fuerza militar, el sentimiento de la solidaridad, la conciencia del deber, la aceptación del sacrificio, la abnegación del individuo en el servicio, es decir, en el deber colectivo de la nación armada. Son los *centros* vitales del Ejército. Cuando tienen actividad, espíritu de iniciativa, energía, todos los elementos de fuerza se desarrollan vigorosamente en derredor suyo bajo su influencia. Si se deprime a estas colectividades si se les impide pensar y obrar, si se les prohíben en tiempo de paz los actos de energía, si se les limitan los medios de acción, si no se les deja, en una palabra, sino la apariencia, la vana forma de cuerpos vivos y activos para transformarlas en simples agrupaciones de individuos yuxtapuestos, el Ejército pierde a la vez su valor intelectual y su resorte moral. El Oficial ya no es sino un individuo cualquiera, sin arraigos, que vaga a través del Ejército, de un regimiento a otro, de un grado inferior a otro superior, abandonado a sí mismo, impulsado a tomar como móviles de acción sus intereses o sus conveniencias.

Los cuerpos de Oficiales son y deben ser solidarios de sus miembros; deben tener acción sobre éstos. De hecho, la opinión pública confunde en una misma estimación a los que visten el mismo uniforme.

Por otra parte, si se considera a la corporación como responsable del desarrollo de la fuerza del Ejército, fuerza compuesta sobre todo de energías morales, es preciso reconocerle por entero el derecho de controlar el valor de sus miembros y de eliminar los indignos. Hay principios y sentimientos que la corporación cree seguro encontrar en todos los Oficiales, a fin de poder contar con ellos, con absoluta certeza, en el curso de la obra común, y de confiarles sin temor su uniforme y sus insignias. La corporación forma un todo compacto tan pronto como su honor profesional está en tela de juicio.

El espíritu de cuerpo, así comprendido es la disciplina moral del cuerpo de Oficiales.

Es muy natural que, en un cuerpo de esta clase exista de arriba abajo una solidaridad perfecta, una estimación recíproca, afianzada por muestras de mutua consideración y por una cortesía irreprochable. Esto debe surgir espontáneamente entre personas obligadas a ser, a los ojos de todo el mundo, los representantes del deber nacional.

Sólo los cuerpos de Oficiales son los únicos capaces de ejercer una acción vivificante sobre el Ejército. Cuando los reglamentos o las tradiciones de épocas pasadas les niegan la acción intelectual y moral, su función vital queda suprimida y pretendería en vano confiarla a cualquiera otra parte del organismo militar.

El valor del cuerpo de Oficiales es el primer elemento de fuerza del Ejército. Este se desarrolla y mantiene por el ejercicio de nuestra actividad física, intelectual y moral.

Cuando estas tres clases de actividades reinan en un cuerpo de Oficiales, éste se eleva a un grado de fuerza incomparable. Los elementos debilitados o deficientes se encuentran sometidos a pruebas activas que los ponen en evidencia y los molestan; se retiran entonces por sí mismos o se confinan a empleos subalternos. Los mejores, los más vigorosos, los mejor templados, se revelan y son exaltados a la cabeza del Ejército; los otros, arrastrados por el espíritu de cuerpo, deseosos de aportar su contingente de esfuerzo a la obra común, se esfuerzan por adquirir mayor valor y por ganar la estimación de sus camaradas.

Los cuerpos de Oficiales regimentarios elevados a tal nivel difunden en derredor suyo, en la masa del Ejército y aun entre la población, el espíritu militar, el respeto al Ejército, la confianza, el sentimiento de la fuerza.

Pero no hay que engañarse, la actividad no es real ni eficaz sino a condición de ser espontánea.

No se impone por la fuerza el gusto por los ejercicios físicos, el deseo de instruirse y de conocer a fondo sus funciones, ni el espíritu de sacrificio. Estos sentimientos se desarrollan casi siempre por sí mismos en una corporación de hombres escogidos, cuando ésta no se halla ni cohibida ni entrabada. Los jefes de cuerpos pueden cultivarlos pero a condición de saber hablar y obrar como jefes de familia y de conquistar el mando moral de sus cuerpos de Oficiales, mando que algunos no ejercen jamás.

La dirección moral del cuerpo de Oficiales es la atribución esencial del jefe de cuerpo. Esta dirección no se logra por medio de procedimientos autoritarios.

El Oficial es el principal elemento de fuerza del Ejército, no se podrá nunca realzarlo lo bastante. Es preciso que mande unidades reales que tenga una autoridad efectiva, que se le deje la más amplia iniciativa: en resumen, que se le permita la acción inteligente y espontánea.

Es preciso que se le presente una vida digna, que no aparezca ante el público como un pobre diablo ricamente vestido y siempre doblegado o listo para doblegarse.

El uniforme debe ser sencillo, su sueldo suficiente para que no tenga que luchar ridículamente con las exigencias materiales de la existencia. Sobre toso, debe mantener intacta su altivez. Se debe ponerlo a cubierto de los castigos tontos que pretenden dirigirlo por medio de humillaciones; a cubierto de las amonestaciones públicas. Conviene, en fin que la autoridad del jefe no le pise los talones incesantemente ni pese sobre él en su vida civil; conviene que en el primer altercado o desacuerdo con él no se diga para sus adentros: “¡Ya lo veremos cuando le escriba mi Coronel!”

Cuando la población civil ve al Oficial bajo el aspecto de un siervo, la consideración al Ejército sufre un menoscabo evidente. Se oye a hombres de una situación social menos que modesta decir: “Yo no podría aceptar eso; me repugnarían esas actitudes; me sublevarían esas exigencias; no podría doblegarme tanto como se exige”. En efecto, la libertad es el primer factor de la dignidad humana, y no hay sino una sumisión honorable: es el sometimiento voluntario del deber. Atribuir a la obediencia siempre voluntaria y espontánea del Oficial el aspecto de una sumisión forzada, impuesta por la autoridad del jefe, es inferir una grave ofensa a la dignidad del grado. Cuando habléis en público, sobre todo a vuestros Oficiales, hacedlo con el tono de una persona que da instrucción a colaboradores absolutamente seguros y que tienen tanto interés como vosotros mismos en la obra común. No exhibáis su obediencia como una cosa impuesta por vuestra autoridad. Esto sería falso, pues el Oficial obedece por deber y no por temor.

No intervengáis en los asuntos privados de vuestros Oficiales, sino cuando la dignidad del uniforme o el prestigio del cuerpo se encuentren comprometidos. El Oficial, fuera del servicio, debe deferencia y respecto a sus jefes. Se abusa del principio de subordinación cuando se exigen obediencia en estas condiciones. Es preciso que un Oficial honorable pueda actuar, en la vida civil, con tanta independencia y altivez como un ciudadano cualquiera.

El Oficial debe poder responder a un insulto sin tener que solicitar autorización alguna. Es conveniente que tenga libertad para publicar sus ideas bajo su responsabilidad, con la única

condición de no divulgar nada confidencial o secreto. Si quiere casarse, debe ser el único juez de la honorabilidad y de las conveniencias de su matrimonio. Llegará un tiempo que no se comprenda cómo el Estado ha podido intervenir en un asunto que es de absoluta naturaleza privada (16). ¡Que se elimine en nombre de la dignidad del cuerpo al Oficial que se hubiere rebajado hasta un matrimonio deshonroso; pero que se le deje su libertad de acción!. En cuanto a la condición de la dote, eso es sencillamente inmoral.

En resumen, cada Oficial es, individualmente, dentro de su esfera de acción, el representante y maestro de esta parte del deber cívico que constituye el deber militar. Lo estudia, lo enseña en su esencia y en sus medios de ejecución, asegura su observancia y predica con el ejemplo.

En tiempo de guerra los Oficiales son los cuadros de la nación en armas. El espíritu del deber es la cualidad esencial del Oficial.

Los Oficiales forman cuerpo por regimiento y por arma. Igualmente forman, en todo el Ejército, un solo cuerpo con una misión común, con un honor e intereses comunes.

En realidad, los Oficiales son hoy día los únicos elementos permanentes del Ejército, los únicos individuos consagrados durante toda su vida a la función militar. Son los únicos aptos para conservar lo que constituye la vitalidad del Ejército; las tradiciones de honor, el sentimiento de la abnegación, el espíritu militar.

Sólo ellos son capaces de mantener y honrar el arte y las ciencias militares, y tener al Ejército al corriente de los progresos de la organización, del armamento, de la táctica.

Estas altas funciones no las pueden practicar si no se les deja libertad de acción y de iniciativa; si su capacidad técnica y su valor moral no encuentran campo para ejercitarse provechosamente; si su acción moral no es favorecida por la consideración de que debe rodeárseles.

Los Oficiales encuentran la base moral de su acción que les es necesaria cuando mancomunan sus esfuerzos, sus conocimientos especiales y sus estudios. Entregado a sí mismo, a sus propias luces y a sus pasiones personales, el Oficial carecería de fuerzas y de confianza. Debe estar bien encuadrado dentro del cuerpo de Oficiales. Al iniciarse en la carrera, empieza a formarse y es guiado, aconsejado, vigilado y juzgado. Cuando es preciso, se le encarrilla por el buen camino en nombre del honor común. Cuando ya está formado, llega a ser un elemento activo y vigoroso en la acción común. Los individuos adquieren y conservan el temple necesario para el ejercicio de su función en los centros especiales constituidos por los cuerpos de Oficiales. En ellos se modifican y se afianzan las ideas; en ellos se arraigan con autoridad las nociones necesarias, y como estas reuniones de hombres están consagradas a una acción de colaboración, forman corporaciones.

Los cuerpos de Oficiales son los centros vitales del Ejército indispensables para su vida y moralidad. Cuando se les deprime, cuando se les prohíbe la acción corporativa, el espíritu de cuerpo y el espíritu militar se desvanecen y el Ejército se paraliza y se torna inerte.

Los principales agentes de fuerza del Ejército son los Oficiales, considerados individualmente, y los cuerpos de Oficiales. Su valor no está garantizado sino por su actividad, por su tendencia espontánea al esfuerzo en el sentido del deber común.

V EJERCICIO DEL MANDO

La autoridad mediando el deber.—La abnegación.- El dominio de sí mismo.- La dignidad.- La lealtad.- La altivez.- La humanidad.- El espíritu de continuidad.- La educación por la acción.

Los principios esenciales del mando se desprenden del estudio que acabamos de hacer.

Estamos consagrados a la función militar nacional. Nuestro deber es el sacrificio personal, voluntario, absoluto, a las labores que constituyen la función del Ejército.

El mando es impersonal. Nos está prohibido hacer de él un medio para satisfacer nuestros intereses y nuestras pasiones. Nuestros jefes y nuestros subalternos son colaboradores nuestros en el deber militar. Les debemos una cooperación leal, un apoyo constante y seguro. No podemos engañarlos. Abandonarlos ni renegar de ellos sin traicionarlos.

Jefes de guerra de la nación armada y profesionales del debe militar cívico, estamos obligados a demostrar una capacidad y una conducta adecuada para garantir, a los ojos del pueblo, la solidez de nuestro mando.

Debemos desarrollar en derredor nuestro los elementos de fuerza del Ejército: el sentimiento del deber, la abnegación, la disciplina, el honor, la altivez, el espíritu militar.

Las reglas de conducta práctica surgen espontáneamente de la publicación de estos principios fundamentales a las diversas situaciones. No se puede pensar en enumerarlas todas. He aquí algunas de ellas:

Dominio de sí mismo. Imponerse la observancia personal de principios y reglas. Este último punto es capital.

Consagrarse lealmente a su función y cumplirla para con todos y contra todos.

Saber practicar el deber por *sí mismo,* sin dejarse llevar por razones de interés personal, tales como el deseo de agradar o el temor de disgustar, el deseo de recompensas, ascensos o popularidad.

Debemos imprimir al servicio el carácter de un deber en acción, de un deber que nos prescribe imperiosamente nuestros actos. Nuestros inferiores nos reconocerán entonces en posesión de una fuerza sobrehumana, por decirlo así, y aceptarán nuestros impulsos más duros. Se discute con un hombre débil y apasionado, se pone en tela de juicio el valor de sus decisiones, pero no se ataca al que encarna permanentemente un deber, ni se pretende quebrantar a aquel que obra a impulsos de un principio moral absoluto.

Nuestra persona nada significa; nuestra función lo es todo. En el servicio no somos y el señor Fulano de Tal, sino el jefe anónimo, y tan impersonal como es posible, de nuestra unidad.

Si la persona que soy, don Fulano de Tal, experimenta irritación, humillación, desaliento, vanidad, simpatía, antipatía…, el jefe de unidad, que también soy yo, debe prescindir en absoluto de cada uno de estos sentimientos. En el servicio es como una segunda persona que se mantiene sistemáticamente alejada de los asuntos de la primera.

El Oficial que sabe comprender todo esto llega a ser, por decirlo así, inatacable o inquebrantable. En el servicio sabrá substraer su personalidad, la cual puede prestarse más o menos a los ataques y estar expuesta a desfallecimientos. No se presentará ya si no dentro de su función, practicada lealmente. No se le podrá atacar sin tropezar con la función que ejerce y ésta desafiará todos los ataques.

Dejando a un lado nuestra persona durante el servicio, no tenemos para qué demostrar jamás un sentimiento de pasión personal. Un jefe militar no considera los hechos sino desde el punto de vista de los deberes que estos hechos lo obligan a cumplir.

Aun cuando sea objeto de un ataque directo, de una injuria que en el fondo le hiere personalmente, el jefe militar debe mostrarse preocupado única y fríamente de las consecuencias de servicio que tal acto provoca y de las medidas que tiene el deber de tomar. No debe perder

jamás su serenidad. Si pierde su sangre fría y se deja llevar de arrebato, por este solo hecho se coloca fuera de su función y, en consecuencia, fuera de su muestra su personalidad privada, que carece de valor dentro del ejercicio del mando.

La sangre fría es absolutamente necesaria, tanto en el trato con el superior como con el subalterno. Si tenéis que habérosla con un hombre que hace del mando una cuestión de personas, que se irrita o arrebata…, tomad inmediatamente la actitud propia del servicio, presentaos a sus ojos en el marco de función que desempeñáis. No tratéis de sacar ventajas de esta situación para hacer resaltar la falta del jefe, porque cometerías entonces una falta más grave todavía. Tenéis el derecho y el deber de proteger la dignidad de vuestro grado; pero toda hostilidad o apariencia de hostilidad os están prohibidas. No aparentéis humillaros, mirad lealmente cara a cara al jefe que habla con dureza y no os apartéis en ningún caso de vuestra función; escuchad sus palabras, cualesquiera que sean, con la actitud de un hombre que espera órdenes y deja pasar inadvertido todo lo demás.

En las circunstancias críticas, cuando sintáis despertarse en vosotros la cólera, el temor, el despecho…, pensad que estáis a punto de perder el control de vuestras palabras y vuestros actos. Conservad una actitud impasible, hablad con serenidad, imponeos la preocupación exclusiva de proceder conforme a lo que vuestra función ordena y de hacerlo y decirlo clara y tranquilamente, como si no pudiese ser otra vuestra actitud.

Cuando se necesita una sangre fría a toda prueba, es durante la represión. Si os encontráis en presencia de un atentando grave contra la subordinación, contra la disciplina o contra los elementos de fuerza de vuestra unidad; si evidenciáis con despecho de vuestras órdenes han sido desconocidas y que un subalterno culpable ha hecho que no se cumplan vuestras disposiciones, todo ello debe tener por único efecto poner en acción tranquila y metódica una de vuestras funciones, la función de represión, que es la que exige mayor imparcialidad, reflexión y sangre fría. Haced sentir, entonces, inmediatamente, y sólo con una palabra, que la falta es grave; reflexionad con tranquilidad y proceded después a la represión.

No empleéis jamás la amenaza. Suponed sistemáticamente la obediencia, pero haced las verificaciones necesarias, corregid lo malo y, si es preciso, reprimirlo.

No toda falta es un simple error, basta hacerlo comprender al hombre que lo haya cometido.

Si la falta es efecto desaliento, si es un acto de negligencia o de indolencia, no bastará con dirigirse al espíritu del culpable; habrá que preocuparse en levantar su moral. Conviene entonces hacer entrar en juego las fuerzas que han flaqueado: el valor, el sentimiento del deber, el espíritu militar, la conciencia de la dignidad personal, la probidad, la lealtad, el amor propio. Reprimid el hecho si lo juzgáis necesario para ejemplo de los demás, pero no olvidéis que lo principal es buscar la causa de la falta y hacerla desaparecer.

Si la falta es una infracción voluntaria y premeditada al deber, se impone la represión inmediata, ejemplar e inflexible.

Si excepcionalmente tenéis que entenderos con un hombre perdido definitivamente, con un individuo falso y solapado o con un ser de una especie inferior, con un semiirracional, empecinado en resistencia ciegas, o con un rebelde, individuos todos ellos fuera de su función, la represión y, en caso necesario, la eliminación deben ser aplicadas metódicamente, hasta convencerlos que se encuentran bajo la acción absolutamente segura de una fuerza ineludible.

Continuad, sin embargo, buscando, al mismo tiempo, la manera de reformar su carácter. La moralidad tiene sus grados. Si no podéis levantar hasta vosotros al hombre completamente desmoralizado, no es ésta una razón para dejarlo sumido en el fango. Hay individuos que no comprenden el deber y que pueden no obstante será accesibles al amor propio; es el caso, por ejemplo, de aquellos que emplean toda clase de ardides en el servicio para substraerse a él lo más posible. Los semibestias son a veces seres absolutamente obtusos que no atienden sino a sus apetitos; entre vuestras manos se hacen sistemáticamente inertes y sordos. A menudo son

degenerados o alcohólicos. Tratad de hacerles comprender, a lo menos, que su interés está en servir con regularidad para ahorrarse graves molestias. Los rebeldes son raros en una unidad bien mandada; pero puede haber alguno a quien un portagalones haya transformado en rebelde, presentándole el Ejército como un instrumento de estúpida opresión… Reanudad las relaciones que han sido rotas, entrad en comunicación moral con él, informaos de su familia, de su pueblo…, que se sienta como salido de una máquina de opresión brutal e inconsciente y devuelto a la vida moral y humana. A veces quedaréis sorprendidos al ver que este rebelde pone instantáneamente a vuestra disposición una adhesión sincera; y ya no tendréis sino que transformar esa adhesión personal, idealizándola, y enseñando al soldado alejado del deber la verdadera disciplina, que exalta las energías en vez de humillarlas.

No hagáis discursos. Un hombre convencido, serio, preocupado de sus funciones, no tiene tiempo para hacer frases. No os entreguéis a expansiones sentimentales y evitad la elocuencia. En nuestro oficio todo esto es inútil; y las sublimidades que uno cree estar diciendo frecuentemente resuenan en los oídos de la tropa como una fraseología tan hueca como ridícula.

La elocuencia preparada es a menudo una mentira del pensamiento; es casi inevitablemente una ficción de forma, una exageración, una ostentación de sentimientos que no se experimentan normalmente.

El heroísmo no existe en estado permanente en nuestro corazón, sólo ciertas circunstancias lo suscitan en las naturalezas nobles y fuertes; los efectos oratorios no sirven para despertarlo.

La elocuencia del Oficial consiste en ideas sólidamente formadas y expresadas con claridad. Su lenguaje es el del hombre que instruye y manda: claro, sobrio y firme. Estas cualidades no se adquieren por medio del estudio: resultan del estado de alma que reflejan, de la convicción del que habla, de su sentimiento del deber, del conocimiento profundo de la materia que enseña.

Si ignoráis vuestros deberes, si sois vanidosos, indiferentes, infatuados, sin conciencia…, perdéis vuestro tiempo puliendo vuestro lenguaje y atildando vuestra actitud. Como la forma no concordará jamás con el fondo, tendréis forzosamente, en mayor o menor grado, el aire de un polichinela movido por hilillos.

No mintáis jamás. Nadie puede obligaros a decir o a escribir una cosa falsa. Todo documento que firméis debe ser la expresión exacta y completa de la verdad. Combatid y reprimid en derredor vuestro la mentira; no soportéis que se atribuyan a un hombre, como puestas en el blanco, balas que no haya disparado; que se anoten a su nombre porciones que no haya tocado; que se disimulen faltas o irregularidades por medio de artimañas. Tened la altivez de presentar vuestra unidad tal como es; no falseéis nada en el organismo que se os haya confiado.

Negaos a conceder nada al favor, a las recomendaciones, aun cuando éstas vengan de lo alto. Defended enérgicamente contra todo atentado la parte de función pública de que estáis encargados. Negad los permisos que vuestro hombres procuran obtener por procedimientos irregulares; mantened inexorablemente el castigo justo y necesario que hayáis impuesto; no dejéis pasar por debilidad el ascenso de un hombre que no lo merece.

Conservad siempre vuestro valor moral personal.

No reguléis vuestra conducta teniendo por norma conciliaros el favor de vuestro jefe, procuraros apoyo u obtener ascensos o buenas calificaciones. Sólo un pobre infeliz consiste en someter sus pensamientos, sus palabras y sus actos a todas estas consideraciones de interés que falsean nuestra función y envilecen nuestro carácter. En vano invocaréis la subordinación para justificar tales bajezas; ella nada tiene que veer con la bajeza, el servilismo. Colaborar dignamente dentro del deber común empleando nuestras fuerzas en el servicio del Ejército es muy distinto a deprimirnos, humillarnos y ponernos al servicio personal del superior, lisonjeando sus manías y

arrojando nuestra dignidad a sus plantas. La corrección de nuestra actitud depende de nuestra concepción real del deber y de nuestra convicción.

Es cobardía, si le encargan a uno el estudio de una cuestión o la preparación de una conferencia, no preocuparse sino de la opinión probable del jefe en vez de investigar la verdad. Si uno sigue un curso en alguna escuela, es indigno tratar de falsear las apreciaciones de los profesores y atraerse su favor demostrándoles el vivo interés y admiración que su enseñanza… no siempre os inspira. En todas partes, en una palabra, tanto en las grandes circunstancias de la vida y del servicio como en las pequeñas, bajo cualquier calificativo con que se las designe, la deslealtad, la adulación, la trapacería, son vergonzosas. Evitad cuidadosamente incurrir en ellas y manteneos de aquellos que las practican.

Por lo demás, la lealtad es una fuerza indispensable no sólo al individuo, sino a todo el organismo militar; ella es la que da seguridad a las relaciones de servicio: es la salud moral del Ejército.

Respetad la dignidad de vuestros subalternos. Que vuestras relaciones con ellos se inspiren en una cortesía pe3rfecta. Vuestros subalternos son vuestros colaboradores indispensables, sin cuya ayuda no serías nada y nada podríais. Instruidlos y vigiladlos, pero no pongáis jamás abiertamente en duda su valor. Todo hombre que ha tenido normalmente un grado, tiene por ese solo hecho una patente irrefutable de capacidad. Tiene también derecho de mando estrictamente definido, así como derecho para el ejercicio de la autoridad y para castigar; también le corresponden honores y muestras de respeto. No es lícito suprimir, restringir o modificar ninguno de estos derechos.

Esforzaos por dejar a vuestros subordinados toda la iniciativa y la libertad de acción a que tienen derecho. Normalmente debéis obtener el funcionamiento de vuestra unidad por su intermedio y con su concurso. Si no lo conseguís, si os veis obligados a hacer las veces de vuestros subalternos, es porque no sabéis mandar.

Reivindicad la responsabilidad de todo lo que pasa en la unidad de la cual sois a la vez jefe y representante. Todo lo que le concierne os incumbe.

Vuestro deber no debe limitarse al ejercicio de vuestra función: debéis ser también humanos, puesto que son hombres los que tenéis en vuestro poder. No basta que os obedezcan; tenéis además la obligación de no desconocer sus derechos, de defenderlos contra todo trato injusto, indigno o malévolo.

Vuestra autoridad debe ser verdaderamente fraternal. No puede ser ella tiránica, es decir, ejercida a vuestro capricho: ha de ser justa y además educadora y benéfica. El soldado no es un esclavo, sino un hombre al servicio de un deber, correspondiéndoos a vosotros tomar a vuestro cargo el deber por realizar al hombre que se os ha entregado en nombre de ese deber. Cuanto mayor obediencia le sea impuesta, tanto mayor será vuestra responsabilidad. El hombre incorporado al servicio no puede ya bastarse por sí mismo en ninguna de las condiciones de la existencia humana. Todos los medios para ello le han sido arrebatados, alejado como está su familia y de la dirección moral de los suyos.

¿Quién debe, pues, reemplazar todo esto, atender a todas esas necesidades físicas y morales, procurarle alimentación, alojamiento y vestuario en lo físico y garantirle en lo moral el respeto a la dignidad humana, y si es joven, la educación? La autoridad de los que tienen esta obligación se llama, con razón, paternal; pero esto no quiere decir débil; significa, sencillamente, que asegurando la función con firmeza absoluta, asumimos en realidad las cargas materiales y morales de un padre de familia con respecto a los que mandamos. Nada es más fácil de comprender cuando se obra por deber; la autoridad es entonces siempre paternal, aun cuando a veces se vea obligada a ser inflexible. Un castigo muy severo es impuesto sin vacilación, con la precisión más resuelta, por el jefe, a quien, sin embargo, resulta penoso tener que aplicarlo. Semejante castigo es cumplido sumisamente por el subalterno sin que de él conserve ningún

resentimiento. El lazo de justicia y de afecto no se ha roto entre estos dos hombres, por obra y gracia de un ser impersonal en cuyo poder ambos se encuentra: esta entidad es el deber común.

Imprimid a vuestro mando el carácter de una acción metódica, sostenida, incansable. No repitáis jamás una orden: enunciadla clara, completa y definitiva.

Haced tomar nota de ella, si debe ser considerada como orden permanente, y después dejad marchar las cosas. Algún tiempo después verificad su ejecución. Al principio tendréis ocasión de comprobar que no se ha mantenido ninguna de vuestras órdenes. Entonces habrá que dar nuevamente cuerda a la máquina, y con energía, si es preciso. Enseñaréis a vuestros subalternos a funcionar de una manera más segura, y esto es lo principal. Mandar es obtener los resultados por medio del funcionamiento normal del organismo militar y no por medio de una intervención personal de cada momento. Ante todo tenéis que asegurar el funcionamiento de vuestra unidad por vuestro modo de acción normal. El resultado del momento es casi siempre de interés secundario comparado con esta necesidad de primer orden.

Apelad en la forma más amplia a la colaboración de vuestros subalternos; dadles autoridad y responsabilidad; haced que se interesen por los resultados de vuestro mando a causa de la parte activa que tienen en él. Pedidles alguna vez su opinión, daos la molestia de explicarles el objetivo que perseguís y lo que queréis hacer para lograrlo. Demostrad las consecuencias de todos los desalientos, de la inercia de la falta de iniciativa o resolución, de la debilidad de carácter, de la falta de3 conciencia…

Jamás dirijáis un reproche a un graduado delante de la tropa. Imponed los castigos discretamente, aun a los simples soldados. No hagáis nunca alarde de infundir terror a quienquiera que sea.

No seáis nunca afectados en vuestras actitudes, ni os deis aires de hombres superiores, ni habléis con tono arrogante. Un hombre seguro de su fuerza es, por este solo hecho, natural y sereno. Es sencillo y serio cuando está convencido del valor de su función.

No tratéis de ilusionar a nadie o aureolaros de prestigio. Vuestra actitud será suficientemente correcta si tenéis conciencia de vuestra dignidad; ésta se impondrá por sí misma en las circunstancias críticas por la serenidad y la mesura que conservareis si sabéis dominaros.

Hay manifestaciones exteriores que son leales y útiles y que es preciso saber organizar; son éstas las que tienen, por decirlo así, el carácter de una lección objetiva o de una demostración en acción. Las muestras de respeto, por ejemplo, son exteriorización de un sentimiento que debe existir en realidad. Estas manifestaciones son más eficaces, como medio educativo, que las conferencias más elocuentes. Haríais bien en caracterizar así, por medio de demostraciones prácticas exteriores, las ideas y los sentimientos que la palabra no siempre basta para inculcar. Por ejemplo, el Capitán entregará por su mano al nuevo soldado el fusil que debe cargar; dará a reconocer a la tropa recién oportunamente y con las formalidades reglamentarias a los Oficiales y tropa recién ascendidos; les entregará por sí mismo el mando de su escuadra o su sección, presentándoles a sus hombres. Al regresar de un ejercicio de tiro hará marchar a la cabeza de la compañía a los mejores tiradores, confirmando así la superioridad de su valer…

En fin, quienquiera que sea el jefe, dará la lección objetiva más eficaz predicando con el ejemplo, practicando el deber y observando sus obligaciones con un rigor absoluto.

Estas demostraciones exteriores deben ser sinceras, serias y mesuradas para que sean eficaces. La pompa teatral, los efectos de elocuencia, el ruido, la música…, son del todo inútiles. Las acciones significativas no son exhibiciones e imprimen a los actos de la vida militar un sello de dignidad, revelándonos el sentido íntimo y la nobleza ocultos en ella. La ostentación y la dignidad son cosas inconciliables. Por lo demás, tenéis un medio sencillo para no equivocaros; si sentís el deseo de poneros en evidencia, de hacer alarde de elocuencia, de impresionar a la gente…, lo que vais a hacer es falso y malo: sólo es exhibición.

En resumen, estudiad vuestra función, comprended que constituye un deber y consagra absolutamente a este deber, desentendiéndoos de los intereses, pasiones y apetitos de vuestra

personalidad privada. Obtenido este resultado, no os queda ya sino obrar enérgica y lealmente, y podréis mostraros tal como sois, sin tener que corregir vuestra actitud, vuestro rostro ni vuestras palabras.

Entonces seréis un jefe militar seguro y digno, revestido de una fuerza incomparable, y tendréis las satisfacciones elevadas, inaccesibles, a las gentes de dudosa formación moral, por inteligentes que puedan ser: la conciencia de vuestra dignidad; la certidumbre de conocer vuestro deber, y de tener dentro de vosotros mismos el poder de acción necesario para cumplirlo; la confianza en sí mismo y la altivez que resulta de este estado moral.

Seréis verdaderamente uno de los hombres que están encargados den deber nacional militar: seréis un Oficial.

VI LA GÉNESIS DEL JEFE

Las pasiones nobles forman los bellos caracteres.- Para llegar a ser Oficial, en el sentido completo de la palabra, hay que empezar por concebir el tipo ideal que uno debe encarnar.- La fuerza pasional nacerá de este concepto y os hará Oficial.

Es indispensable conocer los tropiezos que hay que evitar y los principios que es necesario seguir. La condición primordial del mando es encontrar en sí mismo, en la conciencia del propio deber, la fuerza necesaria para consagrarse con abnegación absoluta a su función.

Pero para que el jefe sea digno de este nombre, necesita además otras cualidades: la clama llevada hasta la sangre fría imperturbable, la serena razón que contiene y reprime las tendencias perseverancia, que nos hacen proseguir la tarea sin desmayos hasta su término, sin aceptar nunca, por cansancio, resultados mediocres; los medios a los resultados apetecidos; el tino, la perspicacia, el espíritu de observación…

Semejante conjunto de cualidades no es nunca innato. ¿Cómo se forma éste en algunos individuos privilegiados? ¿Cómo deben proceder los demás para adquirirlo? ¿Cómo se llega a ser apto para el mando?

Esta cuestión práctica es seguramente la que más conviene al Oficial estudiar y resolver; pero es singularmente difícil.

Algunos sienten la necesidad de formarse una convicción acerca de todos los puntos importantes de su profesión. Su atención está siempre despierta: reflexionan sobre las cosas dudosas, se remontan a las causas de los hechos que se reproducen; se observan a sí mismos y se rehacen en cuanto adviertan su falta. Otros, que con frecuencia serán buenos muchachos, llenos de valor y de pundonor, viven intelectualmente como pájaros, limitándose a vencer cada día las dificultades con que tropiezan, sin buscar métodos ni principios.

Los primeros poseen una gran capacidad de asimilación y perfeccionamiento, aplicada a su propio valor intelectual y moral; los otros carecen de ella. Unos, conscientes de su personalidad, gobiernan sus propias facultades, modificándolas y acrecentándolas; los otros se limitan a seguir las inspiraciones de su espíritu y de su corazón. Los primeros son hombres de carácter; los segundos, no.

Pero la fuerza de carácter, este dominio de sí mismo, tiene tanto poder para el mal como para el bien: es preciso, pues, que su dirección moral sea perfectamente encaminada. No es frecuente, por cierto, que un carácter firme se ponga al servicio de pasiones mezquinas. Por otra parte, las pasiones vigorosas, como la ambición, desarrollan un gran espíritu de continuidad y exigen voluntad, templan el carácter aun cuando están orientadas hacia el mal. Tales pasiones reprimen en su derredor aquellas otras más bajas que embarazan su marcha. Sin embargo, su vigor no es en este caso suficiente garantía de valer moral.

Un carácter firme a la vez que hermoso no se desarrolla sino por el atractivo de un ideal noble y desinteresado, y tal atractivo basta. La sola concepción de un ideal de gran belleza es por sí misma apasionante, y despierta en nuestro corazón las fuerzas que han de realizarla.

La pasión fuerte y moral despertada por un ideal sublime es lo que nos induce a gobernar nuestra alma vigorosamente, subordinando las pasiones vulgares, aquellas que nos ofrecen satisfacciones de naturaleza inferior.

Estas consideraciones preliminares eran indispensables. Van a permitirnos indicar por qué medios se desarrollan los caracteres verdaderamente militares, los de esos hombres privilegiados del deber y las facultades más eminentes para el mando.

Consideremos primero el concepto ideal del rol del Oficial.

Si examinamos las altas cualidades que constituyen el valor de un jefe militar y lo colocan en la situación de ganarse la confianza y la sumisión absoluta de los hombres que tiene bajo su mando, nos daremos cuenta de que el Oficial digno de este nombre es, dentro de la

sociedad, un hombre escogido, pues si pueden encontrarse cualidades nobles en cualquier individuo, no hay ninguna profesión en que se exijan en igual grado ni en tan gran número como en la carrera de las armas.

Encontraréis en ella, además el valor, la sangre fría, la resolución, el honor, el espíritu de justicia y de humanidad, el patriotismo, el desinterés, la abnegación personal, el sentimiento del deber…No pretendemos por cierto que estas cualidades sólo sean nuestras. En casi todas las profesiones puede uno prescindir hasta cierto punto de ellas, o no tenerlas sino en cierto grado, cierto punto de ellas, o no tenerlas sino en cierto grado, en tanto que no es un verdadero Oficial aquel que carece de cualquiera de ellas ya que todas y cada una vienen a ser atributos del mando. Los jefes militares tienen la obligación de ofrecer a la nación esas pruebas de su valor para que pueda ella confiarles en tiempo de paz toda la juventud y, en tiempo de guerra, todos los hombres en estado de cargar armas.

¡He aquí una noble concepción que será para vosotros sumamente atrayente si tenéis corazón! Arraigará en vuestra alma como un ideal constantemente presente, es decir, como la imagen perfecta del ser superior que deseáis encarnar. Esa será vuestra *Regla moral,* encontrada por vosotros mismos, introducida en vuestra vida por vosotros mismos y adoptada también definitivamente por vosotros mismos.

La voluntad apasionada de lograr ese grado magnifico de elevación moral os dará la facultad de observaros y dominaros. Tomaréis, por decirlo así el mando de vuestra propia personalidad, moral, para obligarla adquirir, por medio de la práctica diaria, la elevación, la nobleza o la fuerza cuya imagen pretendéis realizar Diariamente, por instinto, con una perseverancia incansable, haréis con verdadera pasión vuestra propia *educación de mando.* La gran dignidad moral que será vuestra característica os hará rechazar una injusticia, una mentira o una humillación, y asumir sin vacilaciones cualquiera responsabilidad por grave que sea. El servicio y la vida será para vosotros un ejercicio constante de fuerza moral, y. con este régimen, llegaréis a ser un hombre de carácter.

Si al cultivo de vuestra personalidad moral sabéis agregar el culto, más noble todavía, del ideal nacional al cual os debéis, es decir, a la patria, la fuerza superior que reside en vosotros se pondrá por sí misma al servicio del deber nacional. Instintivamente os estudiaréis para emplear diariamente vuestra fuerza moral en el sentido del deber profesional; con esto obtendréis, en la dirección que hayáis elegido como más hermosa, el acrecentamiento consciente de valor. El sentimiento del desarrollo de vuestra senda con seguridad inquebrantable.

Seréis también un ambicioso, pero de una clase especialísima: vuestra ambición se ejercitará en el orden moral, al servicio de una idea, y esta ambición singular empezará por exigiros una abnegación personal completa; o, mejor dicho (porque la abnegación personal tomada en el sentido riguroso de estos términos sería el aniquilamiento de la personalidad), vuestra personalidad moral, inspirada por pasiones más altas, relegará a un segundo término esas pasiones bajas que se adueñan de nuestro ser cuando nos abandonamos a ellas.

Estudiarse para ser dueño de sí mismo y adquirir por medio de un ejercicio cotidiano la fuerza de carácter para consagrarla al servicio del deber profesional, tal es el camino a seguir para lograr el arte de mandar, o mejor dicho, la *facultad de mando* en la alta acepción de de la palabra. Se sigue instintivamente este camino cuando está uno animado de un ideal noble.

El mando ideal es la colaboración de todos, cualquiera que sea nuestro grado, en el deber del Ejército, bajo la autoridad moral y formal de ese deber.

El jefe que quiera a su acción de mando la mayor intensidad y eficacia debe comenzar, pues, por penetrarse de ese deber, ejerciendo sobre sí mismo el esfuerzo necesario para consagrarse a él definitivamente. La fuerza de carácter que necesita nacerá en él de la conciencia profunda de ese deber, conciencia que nos obliga a hacer cotidianamente acto de energía moral para practicarla y para asegurar su aplicación en derredor nuestro.

Las otras cualidades del mando: la sangre fría, el espíritu de continuidad, etc., derivan de la misma preocupación moral y de los actos repetidos de voluntad persistente que resultan de ella.

Por último, la autoridad del jefe descansa en el conocimiento y aceptación del deber común por parte de sus subordinados. Sólo debe considerarse completamente asegurada cuando el jefe está lo suficientemente penetrado del deber para personificarlo.

Si no es fácil alcanzar tan bellos ideales, debemos por lo menos, aspirar a ellos, siempre que no nos falte una chispa, siquiera, del fuego sagrado.

Los que han sido educados en ideales de interés personal y de egoísmo son absolutamente impropios para el verdadero mando si no se produce en ellos alguna reacción saludable antes de la edad en que el hombre está formado.

Los que, sin estar desmoralizados por tendencias egoístas, tienen el hábito de una moral floja y conciliadora y se encuentran demasiado relajados para desarrollar ese esfuerzo pasional que exige siempre el servicio del ideal, no pueden ser son jefes mediocres.

La facultad de apasionarse por un ideal, la costumbre de examinarse, de escrutarse, de corregirse a sí mismo mentalmente, la facultad de *gobernarse,* son las cualidades primordiales que forman la base de la aptitud para el mando. Se ha dicho que para saber mandar, es preciso primero aprender a obedecer. Esto es muy cierto, pues el mando y la obediencia casi no son sino dos aspectos de una misma función. Quizás se habría expresado un idea más exacta todavía diciendo que ante todo es preciso saberse mandar a sí mismo.

Hay hombres que son muy adecuados para una especie de mando, si no perfecta, a lo menos muy noble y poderosa: son aquellos caracteres generosos y caballerescos que se prodigan espontáneamente en acciones nobles. Pueden carecer de espíritu de continuidad; no siempre tienen las facultades organizadoras que necesitan los jefes militares; pero respiran lealtad, valor y del honor y la solidaridad militar, se sienten impulsados con soberbia espontaneidad a las acciones nobles y valerosas.

Cuando tales hombres disponen de tropas veteranas, acostumbradas a ver en el honor de las armas un motivo suficiente para sacrificarse, las encuentran siempre listas para seguirlos y hasta para dejarse matar, si es necesario, para reparar los errores de sus jefes.

Estas naturalezas generosas están expuestas a frecuentes equivocaciones. A consecuencia de la misma pasión que los domina, su mando no siempre es seguro. Les falta a menudo la facultad de observar y de dominarse. El ardor de su sangre les hace inadecuados para los deberes prolongados y pacientes; la acción audaz y valerosa les atrae demasiado. Frente a un adversario dotado menos brillantemente, pero más dueño de sí mismo, más apto para la conducción de las tropas, sus cualidades espléndidas no bastarán para asegurarles el buen éxito. El deber está en estos hombres de gran corazón reducido al instinto. No tienen conciencia razonada del deber; no han previsto su aplicación en las diversas circunstancias de la guerra; ignoran, por decirlo así, los medios de practicarlo, pues son demasiado espontáneos y generosos para sujetarse a la reflexión.

Aman la guerra por las pasiones nobles que suscita en sus almas, por el peligro que les procura la alegría de sentirse valientes, por las fatigas y privaciones que ponen a prueba el valor, por los sentimientos soberbios que excita en ellos y que los elevan a veces por encima del nivel común.

Este tipo de jefe militar es el que quisiera uno realizar si no tuviese que pensar más en sí mismo, si le fuera dado a uno dedicarse enteramente al culto del yo, en el sentido más elevado, desentendiéndose de todo lo demás, es decir, de los resultados del mando, de la vida de los soldados y del éxito de los combates.

Esta virtuosidad guerrera no es suficiente en la actualidad. El jefe no debe amar la guerra por ella misma; ya no tiene derecho de lanzarse a ella con pasión para cubrirse de gloria. Las pasiones guerreras deben ser refrendas. Los jefes, por un último esfuerzo de abnegación, deben

desterrar de su corazón toda ambición, por elevada que sea; sentir el peso de las responsabilidades y no preocuparse sino del éxito de la obra y de la salvación del país.

Las naturalezas belicosas no saben mandar, generalmente. Quieren sacarlo todo de sí mismas y se resisten a observar, a preparar y a organizar.

Se puede___ y esto es lo que infunde un aliento serio a la masa ___ llegar a adquirir con dotes naturales menos relevantes una facultad de mando mayor a fuerza de reflexión y de voluntad. Esta educación constante del hombre por sí mismo es la que permite adquirir el arte de mandar.

El arte de mandar es más bien cuestión de educación que de instrucción. No se adquiere sino por el esfuerzo personal voluntario y apasionado.

El mando no se enseña como la historia, la geografía o las matemáticas. Las mejores reglas perfectamente aprendidas no bastan para formar jefes militares. Es una facultad moral que algunos poseen en cierto grado, que falta por completo a otros y que uno puede desarrollar en sí mismo por medio de una educación personal voluntaria y a fuerza de perseverancia bajo la presión del sentimiento del deber.

Lo que nos constituye en Oficiales e la concepción clara y apasionante del carácter moral de nuestra función cuando nuestra alma es bastante elevada para el ideal y nuestro corazón bastante grande para la abnegación.

VII CONCLUSION

En el momento de cerrar este estudio nos asalta un escrúpulo:

¿Cómo es posible que en el curso de esta serie de reflexiones sobre el arte de mandar no hayamos encontrado el arte en parte alguno? En todos sus capítulos encontramos el mismo deber, monótono a fuerza de repetirlo; señalamos también las altas cualidades necesarias para el ejercicio del mando; pero el arte, ¿dónde está?, y ¿en qué consiste?, ¿qué participación tiene el mando?

Arte no hay, si entendemos que esta palabra significa artificios, medios para ilusionar. El mando es cosa difícil pero sencilla y leal. La cuestión capital es saber hacerse apto para el mando, penetrándose de sus principios, que son deberes tan claros como severos.

El arte… será, si se quiere, la regla de conducta que la reflexión y la experiencia nos induzcan a adoptar en la práctica cotidiana; será la serie de disposiciones prescritas por los reglamentos, las medidas de orden y de régimen interno verificadas por la experiencia.

El arte reducido a estos elementos parecerá demasiado a las personas de poco vuelo profesional; otros sabrán discernir, observando los procedimientos establecidos por reglamentos o por la costumbre, los principios directivos de su función; y las reglas estrictas del servicio no tendrán a sus ojos sino una autoridad mejor establecida.

Por lo demás, el mando no es tampoco una ciencia, puesto que, en su esencia, se reduce al ejercicio de un deber.

La ciencia consistirá, si queremos reconocerle la parte que le corresponde, en estudiar y definir el deber. El mando consistirá entonces en practicar personalmente este deber, y el arte será la parte profesional, el conjunto de las reglas prácticas que sirven para asegurar los detalles del servicio sin que sea necesario invocar continuamente los principios.

Pero poco importan a estas definiciones terminológicas. Que, en todo caso, cada cual evite de convertir el mando en una mera cuestión de arte.

Nuestros lectores no nos supondrán gratuitamente el pensamiento extraordinario de que el sentimiento del deber militar lo suple todo, y que no se necesita más para hacer de un ignorante un general en jefe: Es evidente que la ciencia del arte y de la organización militar, cuya adquisición es tan lenta, subsiste como indispensable.

No hablamos aquí ni de estrategia ni de táctica ni de organización, sino únicamente de la acción de mando y de las condiciones que hacen que esta acción sea pura en sus tendencias, estrictamente orientada hacia el deber común (el cual se confunde en su origen con el deber nacional), propia para inspirar una confianza absoluta e imponerse a todos con una autoridad capaz de exigir todos los sacrificios.

El espíritu de sacrificio y de abnegación personal del jefe es la condición moral de la autoridad de su acción de mando. Mientras se tiene la conciencia de que el jefe está penetrado por el sentimiento del deber nacional, se le sigue ciegamente; parece que llevara en sus manos la bandera. Por el contrario, cuando se le supone capaz de dirigir las operaciones y disponer de la vida de sus soldados en beneficio de sus ambiciones personales; cuando se le ve preocupado de intrigas o sometido a impulsos ajenos al bien público, su autoridad nos resulta mucho menos imperiosa, porque ha perdido su base moral.

El ejemplo de Napoleón mismo parece propio para confirmar esta manera de ver, a despecho del carácter prestigioso de su autoridad personal: fue primero la Revolución la que le preparó su ejército, enteramente compenetrado del sentimiento del deber nacional. El caudillo se apoderó de esta fuerza incomparable, desviándola de su empleo natural para aplicarla a la realización de las concepciones de su genio. Al móvil esencial, que es el deber nacional común, sustituyó otros inferiores, aun cuando elevados también: el amor a la gloria, el sentimiento del honor a las armas, la ambición. El organismo poderoso que había encontrado perfectamente listo

continuó funcionando bajo diversos impulsos, amoldándose a sus nuevas tareas. Que en todo caso, cada cual evite de convertir el mando en una mera cuestión de arte

Nuestros lectores no nos supondrán gratuitamente el pensamiento extraordinario de que el sentimiento del deber militar lo suple todo y que no se necesita más para hacer de un ignorante, un general en jefe. Es evidente que la ciencia del arte y de la organización militar, cuya adquisición es tan lenta, subsiste como indispensable.

No hablemos aquí ni de estrategia ni de táctica ni de organización sino únicamente de la *acción de mando* y de las condiciones que hacen esta acción sea pura en sus tendencias, estrictamente orientada hacia el deber común (el cual se confunde en su origen con el deber nacional), propia para inspirar una confianza absoluta e imponerse a todos con una autoridad capaz de exigir todos los sacrificios.

El espíritu de sacrificio y de abnegación personal del jefe es la condición moral de la autoridad de su acción de mando. Mientras se tiene la conciencia de que el jefe está penetrado por el sentimiento del deber nacional, se le sigue ciegamente; parece que llevara en sus manos la bandera. Por lo contrario, cuando se le supone capaz de dirigir las operaciones y disponer de la vida de sus soldados en beneficios de sus ambiciones personales; cuando se le ve preocupado de intrigas o sometido a impulsos ajenos al bien público, su autoridad nos resulta mucho menos imperiosa, porque ha perdido su base moral.

El ejemplo de Napoleón mismo parece propio para confirmar esta manera de ver, a despecho del carácter prestigioso de su autoridad personal: fue primero la Revolución la que le preparó su ejército, enteramente compenetrado del sentimiento del deber nacional. El caudillo se apoderó de esta fuerza incomparable, desviándola de su empleo natural para aplicarla a la realización de las concepciones de su genio. Al móvil esencial, que es el deber nacional común, substituyó otros inferiores, aun cuando muy elevados también: el amor a la gloria, el sentimiento del honor a las armas, la ambición. El organismo poderoso que había encontrado perfectamente listo continuó funcionando bajo diversos impulsos, amoldándose a sus nuevas tareas.

Pero cuando llegaron los reveses; cundo en 1814 yen 1815 hubo necesidad de *volver al funcionamiento normal,* y sacrificarse para salvar la nación, todo fracasó, todo se derrumbó. La acción de mando del Emperador sobre sus subordinados llegó a ser impotente; ya no se reconoció el deber nacional que nació al establecerse la República, y la fuerza enorme que había salvado al país en 1793 no reapareció más.

La guerra que esperamos tendrá el carácter de las primeras guerras de la Revolución; los hombres que tendremos que conducir al combate serán ciudadanos arrancados bruscamente de sus hogares. Esas masas incoherentes no habrán pasado por un funcionamiento de conjunto; no habrá tradiciones, ni hábito alguno del servicio ni de las disciplina, ninguna experiencia de la guerra, de sus fatigas y peligros.

¿Qué palanca emplear para poner en movimiento esas masas sobre las cuales se diría que no tenemos ninguna influencia? ¿Qué será preciso hacer brillar delante de sus ojos o infundirles en el corazón para impulsarlos a la abnegación y al sacrificio? Sólo el sentimiento del deber nacional podrá animarlas si es que se les ha inculcado, y si el Oficial sabe entonces – si lo ha sabido desde tiempo de paz- hacerse reconocer por todos como el representante y maestro del deber cívico de guerra.

Hoy, que los ciudadanos de toda nación sienten intensamente las altas idealidades de la Patria, el gran deber nacional militar se cumple bajo la inspiración misma de tal deber y por medio de la colaboración cívica voluntaria y espontánea del ciudadano que manda y del que obedece –del jefe y del soldado-, mando y obediencia son actos de igual dignidad.

Es un acto de honor para el soldado consagrarse resueltamente al gran deber, obedeciendo al jefe que sabe y manda.

Igual acto de honor cumple el jefe cuando en contacto con su noble y valiente camarada, el soldado, y haciendo un llamamiento a los generosos instintos de la raza, pretende de éstos el deber que la nación reclama y hacia el cual ambos se sienten atraídos.

Estos hombres que solamente cerebros desequilibrados pueden creer en antagonismo recíproco, como tirano y esclavo, se encuentran dispuestos, por el solo hecho de arma a su país y de comprender su deber común, a obrar con plena fraternidad cívica por el mismo sentimiento de honor compartido, como hijos iguales de la Madre Patria.

EL ARTE DE MANDAR

NOTAS

1. El estudio del mando.

Los principios del mando no se enseñan en ninguna parte de nuestro Ejército. Nadie se ocupa de ellos en ninguna de nuestras escuelas militares. Esto es inverosímil. Los jóvenes Oficiales preparados por loas diversas escuelas llegan a los cuerpos de tropa careciendo de toda *educación* profesional. Toda la parte ideal, esencial y moral de sus atribuciones, es decir, todo lo que explica, justifica y determina las reglas de la función les es desconocido. No tienen ninguna idea de la naturaleza del mando, del carácter y de la misión del Oficial; lo que de esto saben se encuentra en estado de presentimiento instintivo en los que tienen inteligencia viva y corazón bien puesto.

¿De qué proviene semejante vacío en esta parte esencial de la instrucción y de la educación? En primer lugar, de que para enseñarla es preciso saberla uno mismo, y la ciencia del mando es infinitamente rara. Además, las nociones de naturaleza moral no podrían suministrar materias de examen, ya que el valor útil de estas nociones está con la *convicción* del que las posee y de ningún modo en su manera de exponerlas. Ahora bien, todo lo que no deja lugar a examen, todo lo que substrae a una apreciación cifrada, está excluido de nuestras escuelas militares, He ahí por qué no se dan aún a conocer las reglas corrientes de conducta que un Oficial debe imponerse.

Fuera de las escuelas, en el Ejército, los elementos del mando se enseñan en parte alguna.

Un Oficial puede muy bien terminar su carrera sin haber conocido jamás la parte elevada de su oficio, *sin haber sabido jamás mandar*.

2 La supuesta falta de inteligencia en la profesión militar

Es un prejuicio muy corriente que la profesión de las armas no requiere inteligencia. Muchas personas llegan aun a considerar al militar como un hombre que hace servilmente todo lo que sus jefes le ordenan y que no sabe sino esto.

El militar es, a sus ojos, una especie de ciudadano *paria*, privado de sus derechos y sometido a esclavitud en interés de la colectividad; obligado a soportar afrentas públicamente, a dejar que le digan cualquier cosa sin replicar, y acostumbrado a no conocer sino el cuartel y el campo de maniobras.

Los hombres de cierta cultura, los espíritus liberales, o que se creen tales, se sientes inclinados a ver en el militar el instrumento inclinados de una obra estúpida e inmoral, una especie de gladiador que no debe ni siquiera comprender el triste oficio que desempeña si se quiere que lo haga bien.

Estos errores lo haga bien.

El oficio militar pierde, en efecto, todo su valor y nobleza cuando se le ejerce sin inteligencia y sin abnegación. Practicando sin inteligencia, degenera en ocupaciones fútiles, en rutinas, en puerilidades. Practicando sin abnegación, llega a ser realmente un *servilismo.* Nuestra sumisión es noble y digna, porque nuestra obediencia es un deber ideal, porque observamos que ese deber por un acto de inteligencia y de libre voluntad. Es una situación vil y ridícula la del Oficial que no ha comprendido y aceptado lealmente la disciplina. Es absolutamente preciso que obedezca, pero todo acto de obediencia es para él una sumisión penosa. Vive en estado de rebelión perpetua, pero de rebelión prudente y discreta, complaciente y servil con el amo temido, cuando el hombre de deber, obediente por convicción personal, sin temor ni humillación, conserva íntegra su dignidad.

Por otra parte el estado del alma del Oficial rara vez es comprendido por la población civil. Lo que se aprecia sobre todo en nuestra época es la inteligencia, esa habilidad que consiste principalmente en encontrar inmediatamente la razón oculta de las cosas, en no ser nunca

burlado, en hablar de todo con desembarazo; y si se quiere pasar por inteligente, lo que conviene sobre todo es no dejarse engañar por sus propios sentimientos.

La inteligencia así comprendida excluye el sacrificio, la abnegación. Ella casi no tiene afinidades con carácter, el valor, la resolución; no constituye sino la menor parte del alma humana, e ignora todas las más.

Un hombre de negocios astuto, un comerciante enriquecido por manejos dudosos, un banquero surgido a fuerza de quiebras, son generalmente individuos *muy inteligentes*, aún cuando sean de naturaleza vil. Estos hombres consagrados al culto del interés personal consideran forzosamente como imbéciles a los individuos de alma más noble y levantada que abrazan una carrera de porvenir económico modesto, con la única obligación de ser honrados y con muchas expectativas de hacerse aportillar el pellejo.

La inteligencia así comprendida es la más común y vulgar de nuestras facultades.

En realidad, la carrera de las armas es entre todas las profesiones la que exige un alma más completa y mejor equilibrada, el sentimiento ideal del deber, la resolución el valor… No hay una sola profesión que exija semejante conjunto de cualidades. El alma militar no es de modo alguno un alma deformada, y al contrario, no la hay en el mundo mejor organizada, y tenemos derecho de mirar de arriba abajo a las personas *inteligentes* que no nos comprenden.

En cuanto a los hombres *instruidos*, *liberales*, que nos consideran todavía como asesinos, no son sino espíritus frívolos que gustan de la ciencia fácil, adquirida a poco costo, que lucen y ostentan con aire de superioridad. Si se tomaran la molestia de pensar por sí mismos, no tardarían en darse cuenta de la importancia nacional del Ejército. La batalla no es una de las tareas despreciables de la nación confiada a una categoría de hombres inferiores; es una obligación a menudo inevitable del pueblo entero, bajo la dirección de hombres que nunca tienen demasiada inteligencia y corazón para guiarlo en esta prueba.

3 La humanidad en el mando.

Algunas personas se imaginan que la humanidad es un defecto en un jefe militar. Esta opinión, que he oído expresar a algunos Oficiales, es por demás errónea.

No hay profesión que exija más imperiosamente como la nuestra los sentimientos de humanidad. ¿Cómo admitir que la nación confíe sus hijos a un jefe inhumano, a un hombre propenso a dilapidar despreocupadamente la salud y la vida de sus subordinados? La humanidad para con nuestros subalternos es de evidente necesidad.

¿Se quiere hablar de humanidad para con el enemigo? Aquí también es necesario este sentimiento. Nunca encuentra la humanidad mas ocasiones de manifestarse como en la guerra, hasta tal punto que constituye uno de los elementos de honor militar. Los actos inhumanos cometidos fuera del campo mismo de combate han sido considerados siempre como deshonrosos.

En realidad, el vulgo emplea la palabra humanidad en un sentido falso. Cree que es la susceptibilidad nerviosa que nos hace temblar a la vista de las heridas, de la sangre y de los cadáveres, aún cuando seamos los peores egoístas. Hay personas tan humanas que no se atreverían a matar un pollo, pero en cambio lo hacen matar… y se lo comen.

La lucha no es inhumana, precisamente porque es lucha y el peligro recíproco. No es inhumana, puesto que es un acto forzado, impuesto al Ejército por el Gobierno en nombre de la nación. La lucha no supone sentimientos de humanidad en los hombres que en ella se encuentran empeñados. El combate excluye la crueldad y muy frecuentemente el odio.

El órgano político es el que ordena las carnicerías, muchas veces sin necesidad y con una inhumanidad estúpida. Los ejércitos que afrontan valientemente estas atroces tormentas desencadenadas por la ambición o la inepcia de los políticos, regando el suelo con su sangre, tiene el derecho de salir de ellas más altivos, y su gloria es de buena ley.

4 La abnegación no es la ambientación del carácter.

Los Oficiales que temieran verse arrastrados por la abnegación personal a no poseer sino un carácter apocado, pueden tranquilizarse. El oficio practicado con el con el rigor de un deber les reserva bastante pruebas para darles, por el contrario, un temple incomparable. El Oficial que cree llenar cumplidamente su deber no obra sino comprometiendo su persona y su provenir. Necesita una energía sostenida para evitar los desfallecimientos, amparar a sus inferiores, hacer respetar su grado y sus insignias, resistir a las presiones malévolas que inducen a la injusticia o la mentira y afrontar las responsabilidades. En una palabra, asegurar la integridad, la regularidad, la lealtad de la función, a despecho de los intereses de todo orden que se esfuerzan por falsearlas en provecho propio, a favor de influencias a veces temibles.

El apocamiento de los caracteres no proviene de la práctica del deber. Este vicio de nuestra época es un envilecimiento de nuestra personalidad moral bajo la influencia predominante del interés personal y se manifiesta por la cortesía, la intriga, la adulación, las complacencias exageradas, el engaño y el temor a las responsabilidades… El Oficial que tiene estos defectos no es sino un fantoche sin valor, incapaz para el cumplimiento el deber, inepto para la acción. En lo moral es despreciable, un pingajo.

5 El Ejército, organismo vivo.

Claro es que el Ejército no es un organismo vivo en la acepción estricta y fisiológica de las palabras. No por esto la expresión es menos exacta: traduce, por el contrario, perfectamente la idea.

El Ejército es, sin duda, un organismo artificial, inventado por el hombre; pero este organismo es compuesto de seres humanos. Estos hombres, que son los últimos elementos del conjunto, están agrupados en forma de organismo funcionales. Las leyes que rigen esas funciones (jerarquía, disciplina, represión, etc) han sido enteramente formuladas por el hombre, pero no son *artificiales:* son deducidas de principios naturales que gobiernan nuestra moral, y en este sentido son naturales. Esta es la razón por la cual se las encuentra en todos los ejércitos.

El Ejército vive y funciona según los principios que presiden la constitución moral de la humanidad y que el genio del hombre ha sabido aplicarle.

No tiene sentido una vida instintiva. Las ideas, sentimientos y pasiones lo animan y lo aplican a su labor; éstos son le honor, el valor, la abnegación personal, el patriotismo… he ahí su alma, que, naturalmente, también tiene sus imperfecciones.

¿Cómo designar, pues, un ser organizado según principios conformes con las leyes naturales de la humanidad, un ser animado por pasiones, dotado de una vida y personalidad moral colectiva? El Ejército es, hay que decirlo, un organismo vivo, y agregaremos: pensante y moral.

Los miembros del Ejército, penetrados como están de la vida, de los sentimientos y de las pasiones que animan a la institución, son los únicos aptos para poseer lo que podríamos llamar la *conciencia militar*, es decir, para darse cuenta de lo que constituye la vida del Ejército, para sentir sus pasiones y apreciar el juego de su organismo y de sus fuerzas. Fuerzas del Ejército falta tales nociones; las personas inteligentes imaginan conocer a fondo las cuestiones militares, cuando tienen exacto conocimiento de la estructura material del Ejército. Pero toda l aparte moral y pasional pasa inadvertida para ellos, pues está formada de sentimientos que desconocen.

Los intelectuales conciben, frecuentemente, al Ejército como una masa de hombres mantenidos en orden por medio de ciertas divisiones; no ven nada más allá. Encargad a una comisión o a una junta de personas civiles la tarea de reglamentar la organización del Ejército: veréis a esas agrupaciones incompetentes meter la tijera a todo el paño, recortar, descocer, recocer, zurcir, combinar, deshacer, rehacer, etc., como si se tratara de una cosa inerte.

Poco tiempo después de un régimen semejante, el organismo vivo, moral y pensante ya no existiría. Subsistiría siempre una masa de hombres armados, dispuestos y repartidos bajo la forma material y mecánica de un Ejército.; pero la vida colectiva desaparecería. Ya no habría ni

espíritu militar ni espíritu de cuerpo, ni tradiciones ni cohesión ni energía…, porque no se habrían tomado para nada en cuenta fuerzas que no conocían. Todo esto resulta en efecto de los sentimientos especiales del Ejército, de su propio estado mental, que tan solo los militares, poseen, que sólo ellos son capaces de manejar, guiar y conservar.

Solamente un arquitecto es capaz de concebir y formar el plano de una vasta construcción, juzgar del equilibrio de la albañilería y resistencia de los materiales, apreciar el valor de un proyecto de edificio y modificarlo. Reunid un comité de veinte personas cualesquiera para hacer el mismo trabajo y todo se desplomara.

6 El ejercicio real del mando es indispensable al Oficial.

Ya hemos dicho que el Oficial es "aquel cuya profesión consiste en mandar". ¿Cómo ser Oficial en la acepción completa de l apalabra? ¿Cómo conservar la facultad de mando si se deja de ejercitarla? Toda facultada que se mantiene inactiva se debilita y se atrofia a la larga. El corazón y el espíritu adquieren otras tendencias, sugeridas por nuestras ocupaciones cotidianas las reglas prácticas que no han sido fijar quedan como flotantes, si n encontrar ya campo de aplicaron. El Oficial, el jefe militar, se transforma entonces progresivamente en el sentido de las nuevas ocupaciones morales que lo gobierna: por ejemplo, toma los modales y maneras de ver las cosas de un empleado de oficina, de un contador, de un archivero; las formas y prácticas oficinescas lo absorben, y llegan a ser el objeto preferido de su actividad, algo así como su instrumento predilecto. En lo sucesivo buscara en le papeleo y en los reglamentos el objeto de su actividad; perderá el sentimiento de guerra. El día en que le deis el mando efectivo de una tropa advertiréis que ya no es sino un oficinista o un jefe militar degenerado.

Cuando el verdadero oficial, aquel que no está privado por su empleo especial del carácter de mando, ejerce el mando de una unidad débil e insuficientemente organizada, que no da la idea de la unidad real de guerra, sus facultades de mando no encuentran el medio adecuado para aplicarse en todo su amplitud y se apagan. Si la unidad que se le confía carece de valor y consistencia, si el efectivo disponible varía de un día a otro a consecuencia de las ausencias, de las guardias o de los servicios; si cotidianamente una parte de sus hombres no participa en el servicio por una u otra causa, su mando se resiste, pues ya no ejerce esa especie de gobierno que constituye el verdadero mando en tiempo de paz y cuyo efecto solo se obtiene por medio de la unidad y continuidad en la acción. Sus facultades militares se atrofian, faltas de ejercicio.

La falta de iniciativa inteligente tiene inconvenientes análogos. Forma subalternos que no se interesan por los resultados perseguidos y que se consideran a salvo de reproches tan solo con limitarse a cumplir estrictamente nuestras órdenes o con reproducir en el terreno, esquemáticamente, los dispositivos tácticos del reglamente.

Es indispensable que el Oficial ejerza el mando militar correspondiente a su grado, que lo ejerza planamente, sin limitaciones t restricciones de ninguna clase. Solo el ejercicio real del mando forma al verdadero jefe.

Se comete una falta impulsando hacia el Estado Mayor de los Oficiales escogidos y asignados a su título ventajas para el ascenso. El lugar de esos Oficiales está a la cabeza de sus compañías, batallones o regimientos. Se les hace gran daño y se priva el Ejército de sus mejores elementos cuando se les retiene en ocupaciones de oficina, que les hacen perder el sentimiento del mando.

El servicio de Estado Mayor exige, es verdad, aptitudes especiales; pero no un conjunto de cualidades superiores al que se necesita para ejercer el mando de una tropa. La función de un Capitán, de un jefe de batallón, de un Coronel, es mucho menos importante y supone cualidades menos raras y un valor militar menos en el servicio de Estado Mayor que en el de las tropas.

7 La disciplina de guerra

La disciplina en tiempo de guerra debe ser forzosamente más imperiosa que en tiempo de paz. Durante la lucha no hay tiempo para corregir a un hombre que delinque. Hay que atraerlo al

buen camino o eliminarlo por los medios más rápidos y expeditos. No negamos, pues, la utilidad de los medios de represión inmediata y ejemplar. Solo decimos que ella no constituye el medio de la acción en le mando. Como medio de acción sería de valor apenas relativo.

Los medios de represión en tiempo de guerra se reducen a muy poca cosa si sólo se considera la represión disciplinaria. En cuento a represión penal, no hay sino una solo pena que puede todavía infundir miedo: la muerte, que no se puede, en efectos, aplicar a todas las faltas.

Por otra parte, ¿acaso es el temor el que hace que vuestros centinelas no se pasen al campo enemigo en vez de prestaros seguridad? ¿Acaso por temor marchan vuestros soldados al asalto bajo el fuego? ¿Cuáles son los móviles que lo impulsan? ¿Por qué os obedecen?

En realidad, el hombre está preso, por decirlo así, física y moralmente en la masa organizada a que pertenece, cuyas inspiraciones sigue y cuyas pasiones comparte. Marchará adelante con resoluciones mientras oiga una voz interior que le diga: "Valor, aplastemos al enemigo". En cambio, no tardará en dejarse llevar por el miedo tan pronto como le acometa el pensamiento de que no se puede continuar y que se va a emprender la fuga: en su espíritu siempre hay la idea subentendida de que, siendo impotente por si mismo, hará *como los demás*.

Inculcada firmemente en el espíritu de cada hombre la idea de que, en el cuerpo a que se tiene el honor de pertenecer, nadie retrocede jamás. Tendréis entonces una tropa invencible.

El individuo esta bajo la influencia todopoderosa de la masa. El espíritu de la masa forma la disciplina de la guerra, y solo mostrándose como inspirador autorizado de este espíritu, como maestro del deber común, es como mantiene el Oficial su autoridad en tiempo de guerra lo mismo que en tiempo de paz.

La represión ejemplar no viene sino en segundo lugar, como auxiliar indispensable de la autoridad moral, de la que no es ni origen ni medio de acción.

8 La moralidad nacional.

El valor moral de una personalidad colectiva nacional es distinto por su valor intelectual. Una nación puede ocupar el primer puesto en civilización intelectual, en ciencias, en literaturas, en arte, y encontrarse, sin embargo, muy atrasada en civilización moral, aun en el caso de que sus ciudadanos hubiesen alcanzado un alto grado de moralidad individual. La civilización económica, la que se manifiesta especialmente en el desarrollo del comercio y de la industria, es igualmente diversa y casi independiente de la civilización moral.

La moralidad colectiva de una nación consiste en respetar la humanidad entera, el grupo humano; en reconocer deberes que cumplir para con ella; en imponerse reglas dictadas por el espíritu de deber humano; en reconocer derechos a las naciones vecinas y considerarlas como hermanas dentro de la humanidad.

Francia es la única nación que encamina sus ideales en el sentido de la humanidad, que reconoce deberes que la imposibilitan para empresas antihumanas. Lleva una gran delantera a las demás naciones en materia de civilización moral. Le es imposible, a consecuencia de la elevación de sus sentimientos morales, tratar brutalmente a pueblos civilizados, anexarlos violentamente, privándolos de su patria, o desangrar hasta aniquilar al enemigo vencido. El campesino más humilde de nuestro país tiene frecuentemente, a este respecto, nociones elevadas, desconocidas en cualquier otro país aun por las clases dirigentes.

Así como los individuos brutales tienen siempre razones excelentes para justificar sus violencias, así también las razas de civilización intelectual o económica más avanzada conservan cierto estado de brutalidad colectiva, valiéndose de teorías ingeniosas para explicar sus crueldades. La guerra es para ellos como la consecuencia natural de la lucha por la vida, y la conquista y la opresión no serían otra cosa sino una necesidad irrefrenable de expansión.

Tales teorías, propias sólo de bandidos, son completamente falsas. Cuando una nación ha provocado una guerra, jamás ha sido impulsada por una necesidad de existencia. Jamás nación alguna ha perseguido la conquista por necesidad de expansión.

En general, la guerra nace:

1º De los apetitos brutales de un pueblo todavía en la infancia respecto a la moral.

2º De los apetitos y de la inmoralidad bárbara de los políticos;

3º De la guerra misma y de la conquista, que traen como consecuencia inevitable producir una opresión intolerable y colocar a los pueblos en una situación relativa que es contraria al orden humano.

9 La barbarie de la guerra.

La guerra es el acto de fuerza de la nación. Un acto de fuerza no es de por si ni bárbaro ni vituperable. No es moral ni inmoral.

Lo inmoral es el empleo de la fuerza en una obra mala. La política es quien determina este empleo; y el organismo político es por lo tanto quien debe ser calificado de bárbaro o de inmoral: las bajas pasiones que merecen estos calificativos hay, pues, que buscarlas en el alma de los políticos.

Tomemos por ejemplo la guerra de 1870. Desde luego, los personajes políticos fomentan la guerra; impulsan a la lucha estúpida; rivalizan como desleales, embusteros, desalmados y sin entrañas. Viles artífices del asesinato, excitan las turbas a las matanzas que ellos mismos preparan y que resultan absolutamente inútiles para una y otra nación. La declaración de guerra lanzada estúpidamente por la una ha sido provocada artificialmente por la otra. Todo este período es innoble, alcanzado el objetivo, las dos naciones inician la guerra. Los ejércitos cumplen su deber. Por una y otra parte demuestran ser valientes y leales, admirablemente abnegados, y en definitiva humanos, pues los rasgos de sentimientos humanitarios abundan en esta guerra. Uno de los ejércitos, desorganizados y mandados por jefes incapaces, por culpa del gobierno nacional, es vencido y reducido a la impotencia. La obra militar queda entonces terminada y la política vuelve a comenzar su tarea.

Esta obra es el abuso de fuerza más inaudito que se haya cometido desde hace siglos: la supresión violenta de la patria para millones de seres humanos; la opresión permanente y sistemática, sin objetivo, sin utilidad, estúpida, una futura guerra hecha inevitable por la opresión desnaturalizada de las almas…; la mentira, la violencia, las expulsiones, la salidos de los hijos de su país natal, la angustia de los padres ancianos que quedan solos…, he aquí lo que ha sembrado la mano de los políticos, desde el momento mismo en que las espadas volvieron a su vainas.

Los dos ejércitos siguen siendo puros, humanos.

Los políticos se han mostrado viles, salvajes y estúpidos.

Responded asía aquellos que os insinúen que el oficio es torpe y bárbaro. Tales calificados cuadran mejor a la política, que tantos puntos de semejanza tiene a veces con el bandolerismo.

10 La bandera.

La bandera es emblema del regimiento, cuya personalidad moral representa. No ha podido ser otra cosa en su época en que cada regimiento tenía su bandera especial, distintas de las demás por sus colores.

Hoy tiene una significación más elevada: cada bandera regimentaría es un ejemplar de la bandera nacional, que lleva inscrito el nombre del cuerpo encargado de su custodia.

Después de la capitulación de Metz, habiendo quedado suprimidos de hecho los regimientos por la dispersión de sus elementos, las banderas perdían, por decirlo asi, su razón de ser y su significado: lo que representaban ya había dejado de existir. Era lógico por lo tanto destruirlas y no entregarlas, pues el enemigo no había recibido como prisionero regimientos organizados, sino individuos desarmados.

Además, detrás del ejército cautivo, la nación quedaba en pie; no había, pues, lugar de abatir sus colores frente al enemigo.

En realidad no hay nunca motivo para entregar las banderas. Si el enemigo las reclama, se le contesta: “Las hemos quemado” .La bandera ha sido hecha para ser defendida o conquistada a viva fuerza en el campo de batalla: Allí es donde hay que desplegarla, como señal de

llamamiento supremo de la nación a la abnegación de sus hijos, como una afirmación alta y clara del deber en el momento crítico.

A la tropa se le debe hablar sobriamente de la bandera, mostrarla rápidamente y no dejarla tocar jamás.

Hoy, que es el emblema de la nación se encuentra muy por encima de todo, y no debe inclinarse delante de nadie.

11 Irresponsabilidad del Ejército

Cuando el Ejército francés pasó el Bidasoa en 1823 para iniciar en España una guerra odiosa, que la opinión pública desaprobaba, había sido incitado por la prensa y por la literatura a dar media vuelta. Un grupo de refugiados franceses se presentó a la vista, agitando la bandera tricolor, para amotinarlo. ¡Todo fue inútil! El Ejército cumplió su deber militar sin entusiasmo, pero lo cumplió y lo cumplió bien. No podía faltar a él sin llegar a ser dentro del cuerpo nacional un organismo sospechoso, falseado, inutilizable.

La división absoluta de las tareas en la obra nacional es indispensable. Cuando el órgano político ha comprometido la bandera, el instrumento de la fuerza no puede en ningún caso substraerse a la acción. Toda intromisión del Ejército en la política conduce al régimen de los *pronunciamientos.* El Ejército organizado únicamente para el acto de fuerza está, por lo demás, absolutamente incapacitado para apreciar los actos políticos.

A la inversa, la intromisión de los políticos en los asuntos del Ejército acarrea inevitablemente la destrucción de los principios de fuerza.

El Ejército no es responsable ni de los móviles de la lucha, ni de la declaración de guerra, ni de las consecuencias de la victoria; pero no por ellos es un ser *irresponsable*, lo que equivaldría a decir inmoral. El es responsable de acto de fuerza propiamente dicho, de la energía con que ejecuta, de honor, de la lealtad, de la humanidad con que procede.

El Ejército no es, pues, irresponsable e inmoral; tiene una responsabilidad moral limitada al ejército de su función.

El Ejército no es forzosamente responsable de la derrota. La guerra es incierta y el enemigo puede ser superior en fuerzas. Además, es raro que se deje al Ejército disponer el mismo de su organización. Es otro órgano, el órgano directivo o gubernamental, quien lo aumenta, lo disminuye o modifica según sus propias inspiraciones; y ese mismo órgano directivo es quien escoge sus jefes de mayor jerarquía. El es también quien, con demasiada frecuencia, impone ciertas disposiciones estratégicas. En tales condiciones, es justo que los políticos carguen con la responsabilidad de las derrotas originadas por vicios de organización, por la incapacidad del jefe designado, o por las faltas de plan de concentración y de las directivas estratégicas.

12 Gravedad de las faltas de detalle.

Nos sentimos bastante inclinados a considerar como todo insignificantes algunas infracciones de detalle a las reglas del servicio. Este es un grave error.

El mando es, en efecto, un *funcionamiento orgánico* y no una sucesión de esfuerzos incoherentes. Nuestro servicio consiste ante todo en asegurar el *juego normal* de la función, en apartar de él los elementos de perturbación, en poner las cosas en su lugar y en movimiento. Alterar un día, al azar, algo en este conjunto, recomendar al día siguiente y continuar así es en realidad echar a perder el órgano y dejarlo incapaz de su función.

Supongamos que ascendéis a un soldado no por sus notas o su valor supuesto, sino por una recomendación que se os dirige. “Esto no es grave”, pensaréis: el Ejército no sufrirá por ello ningún mal. Además después de todo, ese hombre puede valer tanto como otro cualquiera y no se trata sino de una escuadra. ¡Pues bien!, aun cuando ese hombre fuese excelente, la medida es detestable; y lo sería aunque nos se produjese sino una sola vez, por excepción. Algo habéis *falseado*. Vuestro ascendido es un *Cabo falsificado.* No lleva sus insignias (y los demás lo saben)

sino a causa de un acto de injusticia que habéis cometido vosotros, que tenéis la misión de asegurar en vuestra unidad la lealtad en la acción. Con ello habéis demostrado que en lo sucesivo se puede ascender por favoritismo; vuestros subordinados van a tratar de *influir* sobre *vosotros* ya que les habéis dado pie para ello, demostrándoles que el deber se presta a tráficos. Vuestra fuerza era la *ley*, que os dominaba absolutamente; nadie se habría atrevido a infringirla en presencia vuestra o a proponeros faltar a ella. Habéis declarado a quien quería oírlo que vuestra coraza no era de ninguna manera invulnerable y que el acero sin mácula no era sino cartón.

El cabo que habéis hecho no es un verdadero Cabo. Tiene su pecado original que va a ser la causa de su desmoralización. Sabe que no ha ganado sus insignias. Sabe que no ha sido elegido no para asegurar una función, sino por una razón extraña al servicio, y usurpado el lugar de otro, el del *verdadero* graduado, que espera todavía su turno. Pensará con razón que las otras partes del servicio y de la organización no tienen el grado de realidad y de obligación que se podría creer; que todo gira y se acomoda según para suponer que podrá obtener las insignias de Sargento por los procedimientos que tan bien le han servido… El acto que os ha parecido sin importancia ha producido un temible fermento de desorganización de cual sois responsable.

Toda infracción *intencionada*, *consentida o tolerada* a las reglas del Ejército, aun en los más pequeños detalles, tiene el mismo carácter. Falseada la regla, deja de serlo: no existe ya sino una prescripción dudosa o ambigua. Sería mejor suprimirla resueltamente.

Cada detalle del servicio, considerado aisladamente, no es importante, no es importante por sí solo; su conjunto constituye la regularidad, la lealtad de la función, la seguridad del juego del órgano. Nuestra acción diaria debe tender a asegurar esas condiciones esenciales. No concedáis nunca nada a una petición irregular; rehusad todo permiso solicitado por intermediarios; no suspendáis nunca un castigo justo; no firméis nunca una cosa falsa; no autoricéis a nadie para valerse de vuestra firma; reprimid las pequeñas faltas de probidad que otros excusan; exigid que en derredor vuestro todo, absolutamente todo, sea verdadero, leal, honrado y altivo. Esta acción persistente *en los detalles* es el verdadero procedimiento de educación: ella es también y principalmente el medio de descargaros o aliviaros de vuestro deber esencial, es decir, de formar vuestra unidad para que funciones sana y normalmente, por el juego natural de su organismo. Observando obstinadamente, *en los detalles* del servicio cotidiano, los principios más elevados de la moralidad militar, implantaréis esa realidad especial en vuestra tropa. La escuela del soldado, con la precisión de sus movimientos, es, se dice, una escuela de obediencia. El servicio diario debe ser una escuela de función colectiva, una escuela de moralidad profesional.

13 La cohesión.

La cohesión no debe ser confundida con el *contacto de codos*. Para muchos Oficiales, la imagen más perfecta de la cohesión es una tropa formada en dos filas ejecutando movimientos de precisión a la voz de su jefe. Esa tropa, sin embargo, puede carecer en absoluto de solidez.

¡Qué importa que cierto número de elementos individuales sean mantenidos exactamente dentro de una misma forma regular! Un montón de arena dispuesto cuidadosamente de tronco de pirámide por un caminero hábil, ¿tiene acaso más cohesión que otro cualquiera?

Por lo demás, la cohesión no es la soldadura de los elementos individuales. Una tropa inmovilizada en una forma determinada sería inerte e impotente.

La cohesión no es una forma, es una fuerza. Esta fuerza no es en modo alguno el reflejo de las formaciones regulares y cerrada. En cierto caso, fácil de encontrar, una formación dispersa es más favorable a la cohesión que una formación cerrada; resiste mejor a los efectos de disociación.

La cohesión reside en el espíritu de la tropa; en él es donde conviene implantarla. Esta fuerza se desarrolla ejercitándola; y en toda la acción que demuestra la *solidaridad* de los elementos puede servir para enseñarla. Es muy importante que el hombre no atribuya el carácter de la cohesión a las formaciones cerradas, pues, si se penetra de esa falsa idea, no tendrá ya

ninguna confianza en las demás, y no llevaría a ellas el *espíritu de cohesión* que es indispensable.

14 El Oficial de reserva.

Los Oficiales de reserva no están, como el Oficial profesional, enteramente consagrados al deber militar. No le dedican sino una mínima parte de su tiempo. Absorbidos por sus ocupaciones civiles, no se aplican a las cosas militares sino a raros intervalos; su carácter se moldea bajo la influencia de profesión civil. Su personalidad moral se establece fuera de la vida moral del Ejército; está formada por tendencias distintas de las que constituyen los móviles del mando militar. Además, el conjunto de esos Oficiales no puede constituir un cuerpo, un agregado que posea su función de conjunto, su responsabilidad colectiva y su personalidad moral; porque esos atributos no pueden lograrse por la intermitencia de vida militar de las formaciones de reserva, la variedad de origen y la condición intelectual de los cuadros de complemento.

El Oficial de reserva es un ciudadano que recibe en tiempo de paz la instrucción práctica necesaria que le permita ejercer las funciones de Oficial en tiempo de guerra. Es *Oficial para la guerra*, y éste es un papel bastante hermoso para que los más exigentes puedan contentarse con él. En resumen, la movilización lo crea definitivamente Oficial. Hasta entonces es Oficial en potencia, como el reservista es soldado. Para él, como para el soldado reservista, el servicio de tiempo de paz es un servicio de instrucción práctica.

No tiene que ejercer una acción persistente de gobierno y de educación sobre la unidad improvisada que se le confía durante algunos cuantos días.

No forma parte del cuerpo de Oficiales profesionales. Su papel no es, si se quiere, inferior al de éstos; es diferente. Cada vez que se olvide esta diferencia de carácter, cada vez que se trate de reglamentar la condición del Oficial de reserva por al del Oficial profesional, se le colocará a uno y otro en una situación relativa, falsa e irritante.

Los cuerpos de Oficiales profesionales son los únicos aptos para constituir los centros vitales del Ejército. Vinculándose a estos cuerpos lo más estrechamente posible, y aceptando lealmente su dirección, los Oficiales de complemento encontraran los medios de participar de la vida moral del Ejército. Los elementos intermitentes del Ejército nacional no pueden tener sino un ávida aparente, si se les substrae a al acción del organismo permanente que está en posesión de todos los principios de existencia y todos los medio de acción.

15 Los reclutas.

No hay situación más interesante que la de los reclutas a su ingreso al cuerpo. El aspecto bajo el cual ven, desde un principio, las cosas del Ejército, basta para inculcarles un concepto a veces definitivo e inmutable del servicio militar. Es extraordinariamente importante que sean acogidos como deben serlo, es decir, *con una benevolencia evidente.*

Esto depende ante todo de los comandantes de compañía, y la manera como reciben a sus reclutas toma formas por demás diversas. Algunos, preocupados de empezar sin retardo la educación disciplinaria, son bastante propensos a afectar inmediatamente exterioridades ásperas y rudas, a hacer sentir al conscripto que no es nada entre sus manos, y acentúan, sin darse cuenta de ello, el sentimiento de anulación personal que sobrecoge siempre a los reclutas a su entrada a la vida militar. Los impulsan a la inercia, a la sumisión resignada y pasiva. En fin, parecen alejarlos de sí en el momento en que sería más necesario atraerlos.

Otros, al contrario, sobre todo los viejos capitanes, que ven llegar la hora de su retiro del servicio, tienen una manera encantadora de acoger a sus nuevos soldados. Su gran juventud los conmueve y les agrada, y por eso les hablan con un tono amistoso. Les preguntan de dónde son, si vivían con su familia, qué profesión ejercían, sin tienen la intención de aprender bien su nuevo oficio…

Agréguense a esto unas cuantas palabras de aliento y tendremos ya establecido un lazo de confianza entre el soldado y el Oficial; así empieza a arraigarse en el espíritu del joven soldado

la idea saludable y fortalecedora de que no se encuentra entregado como una materia inerte a una serie de operaciones mecánicas, sino que está en manos de gentes dispuestas a comprenderlo, a tratarlo con humanidad, a exigirle *obra de hombre*, es decir, un trabajo de iniciativa y de inteligencia en el cual su personalidad habrá de tomarse en cuenta. Así es como la camaradería militar, en el sentido más elevado de la palabra, recibe al joven soldado al salir del seno de su familia.

Convendría que esta excelente manera de proceder fuese general. Lo sería si en vez de obedecer a tradiciones de valor incierto, se tuviera cuenta cabal de las ideas que deben presidir la incorporación.

El Ejército es hoy día, ante todo, una escuela. Todos los jóvenes de Francia pasan por él para aprender en él el más importante y difícil de sus deberes, y para adquirir el medio de practicarlo. Se les debe suponer animados de buena voluntad, y de ningún modo dispuestos a rebelarse contra los nuevos deberes que les son impuestos. El Oficial es el encargado de enseñárselos y hacérselos cumplir. Los reclutas son, pues, como alumnos que vienen a ponerse en manos de su instructor para aprender cosas que todo ciudadano debe saber.

Los reclutas son también soldados en toda la extensión de la palabra, es decir, sometidos a la disciplina militar y enjuiciable, llegado el caso, por los consejos de guerra. Esto es necesario y es preciso que lo sepan. Pero la represión penal no se ejercita sino en caso de faltas o delitos. Las faltas o delitos son y deben ser excepcionales. Seria, pues, del todo ilógico hacer a los reclutas la acogida dura y amenazante que se reservaría, por decirlo así, a futuros culpables. Al contrario, es preciso considerarlos como personas del todo dispuestas a ser buenos soldados.

Es muy natural que el Oficial demuestre interés por ello, pues éste es un sentimiento que todo Oficial debe experimentar. Claro es que quitando a sus familias un número tan grande de jóvenes para agruparlos en los cuarteles bajo la autoridad de los Oficiales, el Estado asume por este hecho una gran responsabilidad, pues constituye la familia, protectora y directora moral del adolescente.

Se puede decir, pues, que los Oficiales reciben, al incorporarse el contingente, una misión espiritual, y están obligados a tomar con afectuoso interés la dirección moral de sus subordinados. Esta dirección no pueden ejercerla eficazmente sino cuando saben adquirir la confianza y la abnegación de sus subalternos. Si el Oficial se da cuenta de esta parte elevada de sus atribuciones, todo se hace sencillo, porque entonces los sentimientos que les es preciso mostrar los experimenta realmente.

En caso contrario, si no se da cuenta sino de las exigencias visibles e inmediatas del oficio, errará el camino; mostrará a los reclutas animados desde el principio de buena voluntad la disciplina como una amenaza y no como un deber. Obtendrá la obediencia de su tropa, pero no podrá formar el lazo moral que hace que un jefe sea siempre creído, siempre escuchado, siempre seguido por sus fieles soldados, transformados en sus colaboradores voluntarios. El lazo moral que quisiéramos ver establecerse desde el principio entre el Oficial y el soldado debe, pues, constituir el primer elemento de fuerza de una unidad, la causa principal de lo que se llama cohesión.

16 El matrimonio en los Oficiales.

El derecho para contraer matrimonio libremente es indispensable a la dignidad del Oficial. Sólo por un abuso del principio de subordinación, *por un abuso de poder,* se ha arrogado el Estado la facultad de imponer al Oficial una restricción de su naturaleza, tratándolo como a menor de edad. Hay en esto una cuestión de derecho natural y de derecho civil que deben primar: ¿tiene un hombre la facultad de reglamentar por medio de decretos las condiciones de matrimonio de otros hombres, de funcionarios de tal o cual administración? En manera alguna. El funcionario debe su función al Estado; fuera de su función goza de sus derechos civiles. Si es Oficial está sometido a un régimen especial y colocado bajo una tutela humillante, es tan sólo

porque la autoridad dispone abusivamente contra él del principio de obediencia militar. Se prohíbe al Oficial, llegado el caso, un acto privado en nombre de la subordinación *militar*.

Todas las razones que se aducen a favor de la injerencia del Estado en el matrimonio de los Oficiales dejan intacta esta cuestión de derecho que prima sobre todo. Esas razones quedan, por lo demás, sin valor alguno. ¿Por qué no se impone la misma sujeción a los magistrados, a los profesores, a todos los funcionarios que tienen necesidad, tanta como los Oficiales, de gozar de la consideración pública y cuyo rango es poco elevado? ¿El Oficial es de moralidad inferior e incapaz de conducirse?

Prácticamente, las disposiciones vigentes no alcanzan aún el objetivo que pretende: los matrimonios disparatados y los matrimonios indigentes abundan; las mujeres de los Oficiales de un mismo regimiento pertenecen a las categorías sociales más diferentes y la dote exigida desaparece, consumida por los gastos de matrimonio.

Hay además en esta especie de tutelaje una causa de desmoralización. Los jóvenes Oficiales procederían con mayor cautela en ciertas relaciones y vacilarían en empeñarse en ellas si no se sintiesen asegurados contra el matrimonio y desprendidos de la responsabilidad de sus actos por reglamentos demasiado tutelares.

Agreguemos que los suboficiales casados que alcanzan el grado de Oficial, introducen en el cuerpo de Oficiales a sus mujeres, que no tienen que pasar por las condiciones impuestas.

Todo es, pues, falso en esta reglamentación. Es contraria a la moral, al derecho y a la dignidad del Oficial, y prácticamente ineficaz y desmoralizadora.

Este error inaudito deriva de una falsa idea que preside a una buena parte de nuestra organización y que yo formularia así: “Estos individuos pueden obrar mal: atémosles las manos”.

Así es como se ha suprimido la acción, la iniciativa, la responsabilidad y la moralidad, que no puede subsistir sin iniciativa y sin responsabilidad.

Toda restricción distinta del sometimiento *voluntario* al deber es un cercenamiento de dignidad y de moralidad par quien la sufre.

Las observaciones que preceden se aplican igualmente a la condición de los suboficiales y de los simples soldados. Es preciso que un soldado que salga con licencia para ir a visitar su pueblo y su familia pueda regresar al cuerpo en condición de casado, sin haber tenido que pedir ninguna autorización para ello. *Está en su derecho.*